

A high-angle, close-up photograph of a person's leg wearing a red dress and a black high-heeled shoe. The shoe is stepping on a black rectangular object, possibly a trash can or a piece of furniture, which is placed on a light-colored checkered floor. The lighting is dramatic, with strong shadows.

LIS TENTOME

DIGITALISIERUNG

EIN KATASTROPHALES PRAXISBEISPIEL

INHALTSVERZEICHNIS

- a. GLOSSAR & ABKÜRZUNGEN
- b. TAG CLOUD
- c. PROJEKTVERLAUF
- d. DATEN UND FAKTEN - FACTS & FIGURES

VORWORT

EINFÜHRUNG

DER PROJEKTSCOPE

GESELLSCHAFTEN UND LÄNDER

MODULE

EINBLICK IN FUNKTIONALE HERAUSFORDERUNGEN

KEIN READINESS ASSESSMENT GEMACHT

EINBLICK IN ORGANISATORISCHE
HERAUSFORDERUNGEN

DIE IST-LAGE IM BEREICH HR

FACHLICHE BEITRÄGE FÜR DAS PROJEKT

GRUNDSÄTZLICHES ZUM CHANGE MANAGEMENT

VOR DEM PROJEKTSTART

WAS HAT HR LEISTEN MÜSSEN, DAMIT ES ZUM
PROJEKT KOMMT?

INTERNE REAKTIONEN VOR DEM PROJEKTSTART

EXKURS: GLOBALE HR-STRATEGIE

BEDARFSANALYSE: WELCHE PROZESSE UND IT-
SYSTEME HABEN WIR EIGENTLICH?

ANBIETERAUSWAHL: WER TUMMELT SICH AUF DEM
MARKT UND WARUM?

ENTSCHEIDUNG FÜR EINEN SYSTEMANBIETER DER
HR IT-LÖSUNG

DER VERTRAGSABSCHLUSS MIT VENDOR UND
IMPLEMENTIERUNGS-PARTNER

ZU DEN AUSGEWÄHLTEN ECKPUNKTEN DES
VERTRAGS

DER VENDOR – MASSANZUG VON DER STANGE
PROJEKTLEITUNG, WIE SIE ZUNÄCHST GEPLANT WAR

PROJEKTSTART

ÜBERRASCHUNG NR. 1: FALSCHER PROJEKTMETHODE

ÜBERRASCHUNG NR. 2: DER UMGANG MIT DEN
DATEN

ÜBERRASCHUNG NR. 3: VENDOR UND
IMPLEMENTIERUNGSPARTNER SIND NICHT
AUF EINANDER ABGESTIMMT

ÜBERRASCHUNG NR. 4: TECHNISCHE
INKOMPETENZEN DES VENDORS UND DES
IMPLEMENTIERUNGSPARTNERS

DIE FOLGEN DES FALSCHEN PROJEKTSTARTS

RÜCKSCHAU UND REFLEXION ZUM PROJEKTSTART

IM PROJEKT

ZU VIELE SIND DABEI, ABER KEINER WIRKLICH

WENN DER KOSTENDRUCK BLIND MACHT

ON THE GO: WIR ENTWICKELN DAS HR-FRAMEWORK
FÜR PROZESSE & STRUKTUREN

BEISPIEL GRADING

GDPR und DSGVO

WER SIEHT WELCHE DATEN?

RÜCKBLICK AUF DATENSCHUTZ

PLANUNGS- UND PROJEKTPHASEN

PROZESSDESIGN IN EXCEL
NO OWNERSHIP
LOCALIZATION SESSIONS
SCHLECHTE ARBEITSQUALITÄT VOM
IMPLEMENTIERUNGSPARTNER
VERSTECKTE BOMBEN IM GESCHÄFT
INTEGRATION: ALBTRÄUME UND FALSCH
BERATUNGEN
ALLE HÄNGEN VON ALLEN AB
DER STRUKTURELLE ALBTRAUM
FALSCHBERATUNG MIT FOLGEN
WENN MAN DANN NOCH VON EINER PERSON IM
PROJEKT ABHÄNGT
RÜCKBLICK ZUR INTEGRATION
BETRIEBSRAT – SO KANN’S AUCH GEHEN
TESTPHASE UND FALLSTRICKE
REINFALL MIT DEM XYZ CLOUD BERATER
NEUER TEST-LEAD
TESTING CAFÉ
ABNAHME SCHLICHT UNMÖGLICH
WENN AUCH DER ELITE-BERATER ZUR LAST WIRD
VORBEREITEN VON TESTERN
LENKUNGSAUSSCHUSS IN DER KOMPLEXITÄTSFALLE
NEUE TRANSPARENZ IN DER
PROJEKTKOMMUNIKATION
VENDOR WAR KOOPERATIV
CHANGE MANAGEMENT: URKNALL, KOMMUNIKATION,
BÖSE ÜBERRASCHUNGEN
CHANGE DURCH KOMMUNIKATION
EXKURS: DER URKNALL DES CHANGE

BUDGET VS DATA LOAD

DAS HR IT-SYSTEM MEMO

WASCH MIR DEN PELZ, ABER MACH MICH NICHT
NASS

ERWARTUNGSHALTUNG AN DEN
IMPLEMENTIERUNGSPARTNER UND DIE
WIRKLICHKEIT

CHANGE-MANAGEMENT-HILFEN

DATA LOAD: WENN NICHT MAL DAS WICHTIGSTE
FUNKTIONIERT

AUSBLICK NACH DEM PROJEKT

ZUSAMMENFASSUNG

DAS NEGATIVE ZUERST – UND DAVON EINIGES

DAS UNTERNEHMEN

VENDOR

IMPLEMENTIERUNGSPARTNER

WEITERE KRITISCHE ERKENNTNISSE

DIE POSITIVEN ASPEKTE

GESAMTBEWERTUNG UND PERSÖNLICHER RÜCKBLICK

ÜBER DIE AUTORIN

a. GLOSSAR & ABKÜRZUNGEN

Best of Breed / Suite	Beste spezialisierte IT-Lösung (BoB) bzw. beste IT-Enterpriselösung (BoS)
BV	Übliche Abkürzung für Betriebsvereinbarung
Change Request	Antrag auf Richtungsänderung im Projekt (kostet Geld)
C-Level	Vorstände
Conf Call	Telefonkonferenz (ggf. auch Videokonferenz) mit mehreren Teilnehmern
Core Team	Kernteam von Projektmitarbeiter
DA	Delivery Assurance – Vorgaben nach denen man als Servicelieferant die Korrektheit und Vollständigkeit der vorwiegend eigener Leistung monitort
DIY	Do It Yourself
Employee Lifecycle	Aus Sicht des Personalwesens (Human Resources) der gesamte Weg von der Einstellung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses
E2E	End2End (das heißt, der User testet ein System)
E2E-Testing	Phase, in der der Endnutzer / User Prozesse testet
GDPR oder DSGVO	Englischer und deutscher Begriff für Datenschutz bzw. die EU-Datenschutz-Grundverordnung
GO GREEN	Rettungsinitiative für das Projekt

HRIS	Human Resources Information System
LoCs	Localisation Sessions – wenn von den lokalen Gesellschaften Inhalte oder Feedback abgeholt wird
MDs	Managing Directors, Geschäftsführer
OnePager	Fakten auf einer Seite dargestellt
Pain Points	Schwachstellen, Schmerzpunkte
Power User	Mitarbeiter, welcher sich um die Systempflege und Updates des Systems kümmert und dauerhaft dafür verantwortlich ist bzw. sich in einem IT-System am besten auskennt
QS	Qualitätssicherung
Reifegradmodell	Reifegradmodell / Maturity Model: Hiermit wird die Qualität eines Softwareprozesses beurteilt
SDM & TOM	Service Delivery Model & Target Operating Model: SDM beschreibt allgemein die Art der Leistungen, die ein Dienstleistungszentrum zu erbringen hat. TOM beschreibt in diesem Kontext im Wesentlichen den Vergleich von einem erwünschten Betriebs- zu einem Ist-Zustand.
SME	Subject Matter Expert (auf Deutsch: Fachexperte)
SOW	Statement of Work (Vertragsdokument) – Spezifiziert im Vertragsrecht die zu erbringende Leistung etwa eines Dienstleisters

SteCo	Steering Committee (Lenkungsausschuss)
Swimmlane	In Fließdiagrammen werden so Verantwortlichkeiten und Positionen in Geschäftsprozessen bezeichnet.
Tenant	Vereinfacht: Stand des Systems beim Aufbau des HRIS
TtT	Train-the-Trainer: Hierbei werden etwa hausinterne Referenten in pädagogischen und fachlichen Fertigkeiten geübt
UNIT-Testing	Modultest zur Prüfung funktionaler Einzelteile von Software
UI / UX	User Interface = Benutzeroberfläche / User Experience = Benutzererfahrung
Vendor	Der Anbieter des HRIS
Workbooks	Ein Workbook ist eine Arbeitsmappe im Kalkulationsprogramm Excel

b. TAG CLOUD¹

Folgende Begrifflichkeiten sind im nachfolgenden Text passend zum Kontext häufig zu finden. Die erfahrenen Projektmanager und Projektmitarbeiter wissen, dass die Projektkommunikation inzwischen ohne sie gar nicht auskommt. Die Begriffsliste ist natürlich nicht vollständig und soll nur zur Illustration dienen, wie die projektbezogene Sprache im Kontext der Digitalisierung häufig und auch in diesem Fall aussieht.

Maturity Model	OnePager	HR Strategie	HR IT Strategie	Change Request
GO GREEN	Performance & Goals	Compensation & Benefits	Grading	Job Family
Conference Call	Swimlane	HRIS	Best of Suite	Best of Breed
Statement of Work	GDPR	DSGVO	SFTP	HR Governance
Schnittstelle	Gateway	Milestone	Core Team	Localisation Sessions
User Interface	Use Cases	Backend	Webinar	Credits
Testing	E2E-Testing	Unit-Testing	Power User	Delivery Assurance
Workbook	Data Load	Implementierungs-partner	HR TOM	Dropdown
Betriebsvereinbarung	Advanced Compensation	Modul	Recruiting Policy	Service Level Agreement
Pain Points	Change Request	HR Information System	Auftragsdaten-verarbeitung	Steering Committee
Subject Matter Expert	HR Compliance	Buy-in	Change Management	Employee Life Cycle
Vendor	Non Disclosure Agreement	Sign-off	Tenant	Train the Trainer

¹ Tag Cloud oder eine Schlagwortwolke ist eine Methode zur Informationsvisualisierung, bei der eine Liste aus Schlagwörtern flächig

angezeigt wird, wobei einzelne unterschiedlich gewichtete Wörter größer oder auf andere Weise hervorgehoben dargestellt werden.

c. PROJEKTVERLAUF

Der Projektverlauf in diesem Buch, hier sehr vereinfacht erklärt (normalerweise wird er gerne auch grafisch dargestellt), sah folgendermaßen aus:

1. Status-Quo-Analyse inklusive der Bedarfsanalyse (gruppenweite funktionale und technische Landscape Analysis)
2. Entwicklung der globalen HR-Strategie
3. Entwicklung der dazu passenden HR IT-Strategie
4. Marktüberblick (BoS, BoB) und Anbieterauswahl
5. Verhandlung der Konditionen
6. Vertragsprüfung und Vertragsabschluss
7. Onboarding der internen Projektpartner & Stakeholder
8. Einbeziehung (Onboarding) der externen Projektpartner
9. Projektstart
10. Projektarbeit in Projektphasen
11. Projektende

d. DATEN UND FAKTEN - FACTS & FIGURES

Durch das Projekt waren nach einem Jahr schon mehr als 50 verschiedene externe Berater in unterschiedlichen Rollen „durchgelaufen“ (Gründe siehe Folgekapitel). Hier ein Vorab-Überblick über ein paar Zahlen und Größenordnungen in diesem Digitalisierungsprojekt:

- 15 Mitarbeiter im Kernteam
- 60 Mitarbeiter im weltweiten Projektteam
- 6 Mitglieder des Lenkungsausschusses (Steering Committee)
- 10 externe Mitarbeiter vom Vendor
- 20 externe Mitarbeiter vom Implementierungspartner
- Budgetüberschreitung um > 200.000 Euro
- Zeitplanüberschreitung von > 60 Wochen
- Fünf Änderungsanforderungen (Change Requests)
- Konfliktmanagement: 10 Eskalationen
- Dauer Erarbeitung der Betriebsvereinbarung: 12 Monate

HINWEIS:

Das beschriebene Digitalisierungsprojekt wurde in einem global agierenden mittelständischen deutschen Unternehmen durchgeführt.

Alle Ausführungen entsprechen den Tatsachen. Die Namen der Personen, Bereiche, Begriffe und Komponenten sind anonymisiert und/oder neutralisiert. Illustrationen wurden ausgelassen, um einen lückenlosen Datenschutz bzw. Anonymität zu gewährleisten.

Fachliche Ausführungen sind stark vereinfacht.

Emotionen konnten nicht ganz vermieden werden.

Die Sprache ist bewusst locker gehalten.

VORWORT

FÜR WEN IST DIESES BUCH?

Digitalisierung ist aktuell das Thema der Stunde. Wenn Du in irgendeiner Weise mit der Digitalisierung zu tun hast, kann es gut sein, dass Dich dieses Buch interessieren wird. Dabei ist es unerheblich, ob Du selbst Projektmitarbeiter bist, Projektleiter, externer Partner oder der CEO. Hier sind Zusammenhänge und Ereignisketten beschrieben, die jede dieser Rollen in einem Digitalisierungsprojekt früher oder später berühren.

Das Buch ist besonders geeignet für jemanden, der noch kein Digitalisierungsprojekt erlebt hat und endlich verstehen möchte, was daran so kompliziert ist. Und der Zeit, Geld und Nerven sparen möchte.

WORÜBER HANDELT DIESES BUCH?

In diesem Buch wird ein aktuelles, globales IT-Projekt in einem mittelständischen, deutschen Unternehmen beschrieben. Dieses Projekt diente der Digitalisierung aller Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, also der Digitalisierung der Prozesslandschaft. Vor dem Projekt wurde dazu eine globale funktionale Strategie definiert. Die Software war dann essentiell für die Umsetzung dieser Strategie. Damit die Prozesse in diesem neuen System funktionieren können, mussten zuerst die unternehmensinternen Daten (Mitarbeiterdaten) eingepflegt werden. Das ist ein wichtiger zentraler Fakt für dieses Projekt und seinen späteren Verlauf.

WIE IST DIESES BUCH GESCHRIEBEN?

In diesem Buch wurde nichts hinzugedichtet, nichts beschönigt und nichts zensiert. Es war mir wichtig, die Ereignisse so wiederzugeben, wie sie sich ereignet haben. Dabei gehe ich auch genauer auf das Verhalten der Beteiligten ein und zeige die damit verbundenen Konsequenzen auf.

Die Dauer des gesamten Projekts hat sich massiv erhöht und die Projektkosten sind demnach explodiert, ich möchte zeigen, wie sich in der Praxis so etwas ergibt. Es geht mir zudem um weitere Erfahrungen aus dem Projekt: Um Missmanagement und Verhaltensweisen in der Organisation zum Beispiel. Ferner geht es mir um Erkenntnisse, was Veränderungen von Organisationsformen (Change Management) in der Praxis bedeuten oder wie groß die Defizite in Sachen Fachkompetenz und der dazugehörigen Vorstellungen sein können. Es geht nicht nur um unsere individuelle Vorstellung von einer guten Fachkompetenz, sondern auch um Fachkompetenz-Blender, die es aus meiner Sicht in allen Stakeholderkreisen und allen Hierarchieebenen gibt. Die projekterfahreneren Leser werden vermutlich noch mehr Botschaften zwischen den Zeilen dieses Buches herauslesen, die Hinweise auf den Firmenalltag oder die Führung geben – die Texte in diesem Buch sind teilweise entsprechend vielschichtig.

WARUM WURDE DIESES BUCH GESCHRIEBEN?

Die Idee, dieses Projekt niederzuschreiben, hat sich regelrecht aufgedrängt. Zu viele Dinge in diesem Projekt waren zu erstaunlich, gar schockierend. Als ich nach den langen Arbeitstagen zu Hause die Erlebnisse aus dem Projekt zu erzählen versucht habe, klangen meine

Erzählungen selbst mir total unglaublich. Ich habe als die zentrale Person im Projekt alles lückenlos mitbekommen, weil bei mir alle Informationsstränge zusammenliefen. Ich hatte inzwischen das Gefühl, dass „die Welt“ erfahren muss, wie es eben nicht gehen darf und wie die Realität in einem Digitalisierungsprojekt wirklich aussehen kann. Die meisten Bücher über Digitalisierung, die ich auf dem Markt gesehen habe, geben Empfehlungen oder prognostizieren Dinge. Ich habe dann die Erkenntnis gehabt, dass diejenigen, die zukünftig Digitalisierungsprojekte umsetzen müssen, mehr lernen würden, wenn sie einmal einen ehrlichen und unzensierten Einblick in die Schieflagen bekommen würden. Daraus können sie dann leichter ableiten, was sie selbst in ihrem Kontext besser machen können. Deswegen gibt es dieses Buch, um diejenigen entsprechend zu sensibilisieren und besser vorzubereiten, was natürlich am Ende für alle Zeit, Nerven und Geld sparen soll. Um das alles festzuhalten, war es wichtig, alle Vorkommnisse offen und ohne Schere im Kopf aufzuschreiben.

WIE LIEST SICH DIESES BUCH?

Es ist eine sehr komplexe Projektmaterie, um die es hier geht und auch der globale Projekt-Set-up macht es nicht einfacher. Deshalb war es wichtig, dem Text etwas Auflockerung hinzuzufügen. Dies geschieht zum einen durch die offen ausgesprochenen Emotionen, die mit dem Kontext einhergehen, sowie auch teilweise durch einen etwas aufgelockerten Sprachstil. Diese beiden Komponenten sollen ein leichteres Lesen der Materie ermöglichen, so dass Du als Leser nicht nur informiert, sondern auch unterhalten wirst.

In jedem Fall ist es wichtig, dass der Projektverlauf klar wird, die Zusammenhänge, wie sie sich entwickelt haben sowie die Ereignisketten, wie sie nacheinander erfolgt sind. Wegen