

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# VON STARREN PROZESSEN ZU AGILEN PROJEKTEN

Unternehmen in der digitalen Transformation

Eine empirische Studie von Pierre  
Audoin Consultants und Hays



ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTION CONTACT CENTRATIONS/EDUCATION/HOLOGY/LEGAL SAFETY/POLICY& SOURCES & MINING ENGINEERING/HU LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM ENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I NFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING RATEGY/BANKIN MARKETING/ENE INING/TELECOMS HUMAN RESOURC TRES/FINANCIAL PHARMA/MANUF HEALTHCARE/AR PROCUREMENT/H

UCATION/PHARM TY/CONTACT CEN URING & OPERATI ON TECHNOLOGY NT/HEALTH & SAF KING/RESOURC INSURANCE/ENG RESOURCES/LOG PUBLIC SERVICES RESOURCES&MIN ENGINEERING/H CONTACT CENTRI ES/SOCIAL CARE NG/ENERGY/HEA OFFICE SUPPORT LEGAL/OIL & GAS

Die aktuelle Studie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“ führt die langjährige empirische Forschung von Hays und PAC zu Veränderungen in der Arbeitswelt wie Flexibilisierung, Digitalisierung oder Bedeutung von Wissensarbeit fort.



In den jährlich durchgeführten Studien wird ermittelt, wie Verantwortliche in deutschen Unternehmen diese Trends antizipieren und welche Wandlungsprozesse hiervon für die interne Organisation und die externe Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ausgehen.

Alle bisherigen Studienergebnisse sind unter [hays.de/studien](https://hays.de/studien) veröffentlicht.

---

## Inhalt

---

<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>1 Hintergrund und Methodik</b>	<b>4</b>
<b>2 Ergebnisse</b>	<b>6</b>
2.1 Bestandsaufnahme: den digitalen Wandel vernetzt betrachten	6
2.2 Interne Organisation: von starren Prozessen zu agilen Projekten	13
2.3 Externe Unterstützung – bei strategischen Projekten immer wichtiger	17
<b>3 Fazit und Zusammenfassung</b>	<b>22</b>
3.1 Fazit	22
3.2 Zusammenfassung	24
<b>4 Appendix</b>	<b>26</b>

---

## Impressum

---

### Herausgegeben von

Hays AG  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH  
Holzstr. 26  
80469 München

### Chefredaktion:

Frank Schabel, Hays  
frank.schabel@hays.de

### Redaktion:

Kathrin Möckel, Hays  
kathrin.moeckel@hays.de

Dr. Andreas Stiehler, PAC  
a.stiehler@pac-online.com

**Gestaltung:** Stoeckle Werbeagentur, Weilheim/Teck

**Druck:** Kraft Druck GmbH, Ettlingen

**Auflage:** 3.000

**Fotos:** iStockphoto, Hays

# MANAGEMENT SUMMARY

Die Freiräume für die digitale Transformation sind begrenzt: Jenseits der Digitalisierung wirken sich der steigende Preis- und Kostendruck sowie die Beschleunigung der Produkt- und Technologieentwicklung massiv auf die zentralen Unternehmensbereiche aus. Diese beiden Entwicklungen werden von den Unternehmen genauso stark bewertet wie die digitale Transformation.

---

Agile Methoden nehmen in der Projektarbeit einen höheren Stellenwert ein. Zwei Drittel der befragten Unternehmen halten sie für wichtig und 40 Prozent nutzen sie bereits, da sie im Vergleich zu herkömmlichen Methoden bessere Entscheidungen und richtige Prioritäten ermöglichen sowie alle Beteiligten besser einbinden.

---

Bei der Umsetzung der digitalen Transformation werden Unternehmen vor allem durch das Silo- und Konkurrenzdenken ihrer einzelnen Fachbereiche blockiert (72%), was vernetztes Handeln verhindert. Zudem beansprucht das Tagesgeschäft zu viel Zeit (65%). Auch die geringe Akzeptanz der Änderungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern (55%) steht der Transformation im Weg.

---

Unternehmen nutzen in ihren IT-, Finance- und Entwicklungsbereichen mittlerweile elf Prozent Externe (Freiberufler wie auch Zeitarbeiter). Dieser Anteil wird künftig eher noch weiter steigen, um Projekte und Aufgaben voranzubringen. Dadurch schließen Unternehmen vor allem Know-how-Engpässe, verzichten auf den eigenen Wissensaufbau oder überbrücken Ressourcenengpässe.

---

Im Zuge des hohen Tempos auf den Märkten verbringen Mitarbeiter immer mehr Arbeitszeit in Projekten – im Schnitt 35 Prozent. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren um über 60 Prozent angestiegen. Projekte werden vor allem etabliert, um neue Lösungen sowie Prozesse einzuführen (88%) und neue Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln (74%).

---

Bei der Kooperation mit Externen werden alle vorhandenen Formen der Unterstützung fast gleichmäßig verteilt genutzt: Freiberufler, Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge. Es zeichnet sich jedoch eine leichte Verschiebung hin zu Werkverträgen ab – hauptsächlich in umfangreichen, langfristigen Projekten und bei den Themen, in denen der Fachbereich selbst kein eigenes Know-how aufbauen möchte.

---

Trotzdem scheitert fast jedes sechste Projekt. Dies liegt in erster Linie an drei Dingen: Die Projektplanung war nicht realistisch (72%), wichtige Entscheidungen wurden nicht getroffen (67%) und es mangelte an Kooperation zwischen den beteiligten Fachbereichen (64%).

# KAPITEL 1

## HINTERGRUND UND METHODIK

### Fokus der Studie: die Auswirkungen des digitalen Wandels auf Unternehmen

Die Studie liefert eine Bestandsaufnahme dazu, welche strukturellen und organisatorischen Änderungen sowie Herausforderungen Unternehmen mit dem digitalen Wandel verbinden. Hierzu wurden Manager aus verschiedenen Fachbereichen befragt.

Im Zentrum der Studie steht dabei nicht, wie Unternehmen die Digitalisierung inhaltlich umsetzen – zu diesem Themengebiet gibt es bereits zahlreiche Veröffentlichungen. Vielmehr konzentriert sich die empirische Untersuchung auf die Auswirkungen des digitalen Wandels bezüglich der Organisationsstrukturen und neuer Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern in einem immer komplexer werdenden Marktumfeld.

Denn – dies bestätigen die Resultate dieser Studie – die Digitalisierung wird von weiteren starken Entwicklungen beeinflusst, wie dem steigenden Kosten- und Beschleunigungsdruck oder der wachsenden Bedeutung der Wissensarbeit. Das heißt in Organisationen treffen verschiedene Entwicklungen aufeinander, die sich teilweise bedingen, aber auch gegenseitig verstärken bzw. blockieren.

### Methodik

Zu den genannten Themen wurden Führungskräfte und Verantwortliche aus drei zentralen Fachbereichen befragt:

- **IT:** Darunter fallen in dieser Studie sowohl klassische IT-Abteilungen wie auch Service Units, die sich neben der IT um weitere technische oder angrenzende Bereiche (z. B. TK, IT-Sicherheit) kümmern.
- **Research & Development/Produktionsplanung (R&D):** Neben Research & Development sind hier auch Abteilungen vertreten, die im Unternehmen mit Produktionsplanung und Konstruktion befasst sind.
- **Finance & Accounting (F&A):** Darunter werden in dieser Studie alle Bereiche zusammengefasst, die sich mit Finanzen, Rechnungslegung und Controlling beschäftigen.

Die drei Bereiche unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Prozessreife, Technologieaffinität und des für die

Diese Vorüberlegungen bildeten den Ausgangspunkt für die Kernfragen der Studie:

- In welchen Spannungsfeldern bewegen sich die Fachbereiche, wenn sie sich mit den Herausforderungen der Digitalisierung befassen?
- Welche Handlungen mit Blick auf die interne Organisation und auf externe Partnerschaften werden als notwendig erachtet, welche sind bereits umgesetzt, um dem digitalen Wandel zu begegnen? Was blockiert notwendige Maßnahmen?
- Welche Rolle spielt im Zuge der Digitalisierung die Organisation in Projekten? Ist deren Relevanz gestiegen? Welche Themen werden heute in Projekten bearbeitet? Aber auch: Wie viele Projekte scheitern und warum?
- In welchem Umfang und bei welchen Themen lassen sich die Fachbereiche von externen Mitarbeitern und Dienstleistern unterstützen?

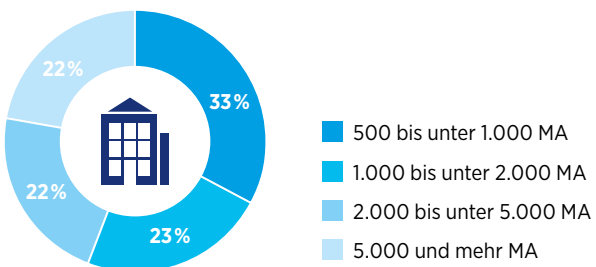
Kerntätigkeiten notwendigen Grads der Vernetzung der Mitarbeiter. Welchen Einfluss solche Unterschiede auf die Antizipation aktueller Herausforderungen und die Umsetzung organisatorischer Veränderungen haben, wird ebenfalls in dieser Studie untersucht.

Insgesamt wurden 225 telefonische Interviews mit Fachbereichsleitern aus mittleren und großen Unternehmen geführt. Die Stichprobe wurde so geschichtet, dass die Befragungsergebnisse ein nach Größenklasse und Branchenzugehörigkeit breitgefächertes Meinungsbild ergeben, in dem alle drei Fachbereiche mit einem ähnlichen Anteil vertreten sind (Abbildung 1). Auf größenklassen- und fachbereichsspezifische Unterschiede in den Befragungsergebnissen wird im Text hingewiesen. Darüber hinaus werden die Ergebnisse durch Aussagen aus Einzelsprachen mit Befragungsteilnehmern vertieft.



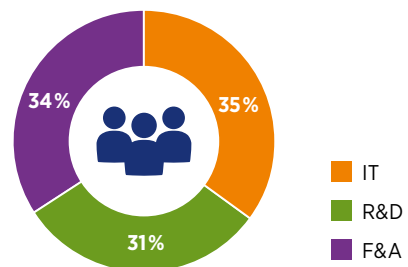
**Abbildung 1**  
**Struktur der Befragten**

**Zusammensetzung der Stichprobe nach Größe der Unternehmen**



Basis: n = 225 Befragte

**Zusammensetzung der Stichprobe nach Fachbereichen**



# KAPITEL 2 ERGEBNISSE

## 2.1 Bestandsaufnahme: den digitalen Wandel vernetzt betrachten

### Im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Digitalisierung

Die „Digitalisierung“ und die damit verbundenen Herausforderungen dominieren derzeit die öffentliche Diskussion. In der Praxis gestaltet sich das Spannungsfeld, in dem die Fachbereiche agieren, jedoch deutlich komplexer.

Selbstverständlich setzen sich viele Verantwortliche mit den Möglichkeiten und Anforderungen der digitalen Transformation auseinander. Gleichzeitig – und dies wird in der öffentlichen Diskussion zum digitalen Wandel häufig vernachlässigt – sind die Freiräume für die digitale Transformation wegen des immensen Kosten- und Zeitdrucks begrenzt (Abbildung 2).

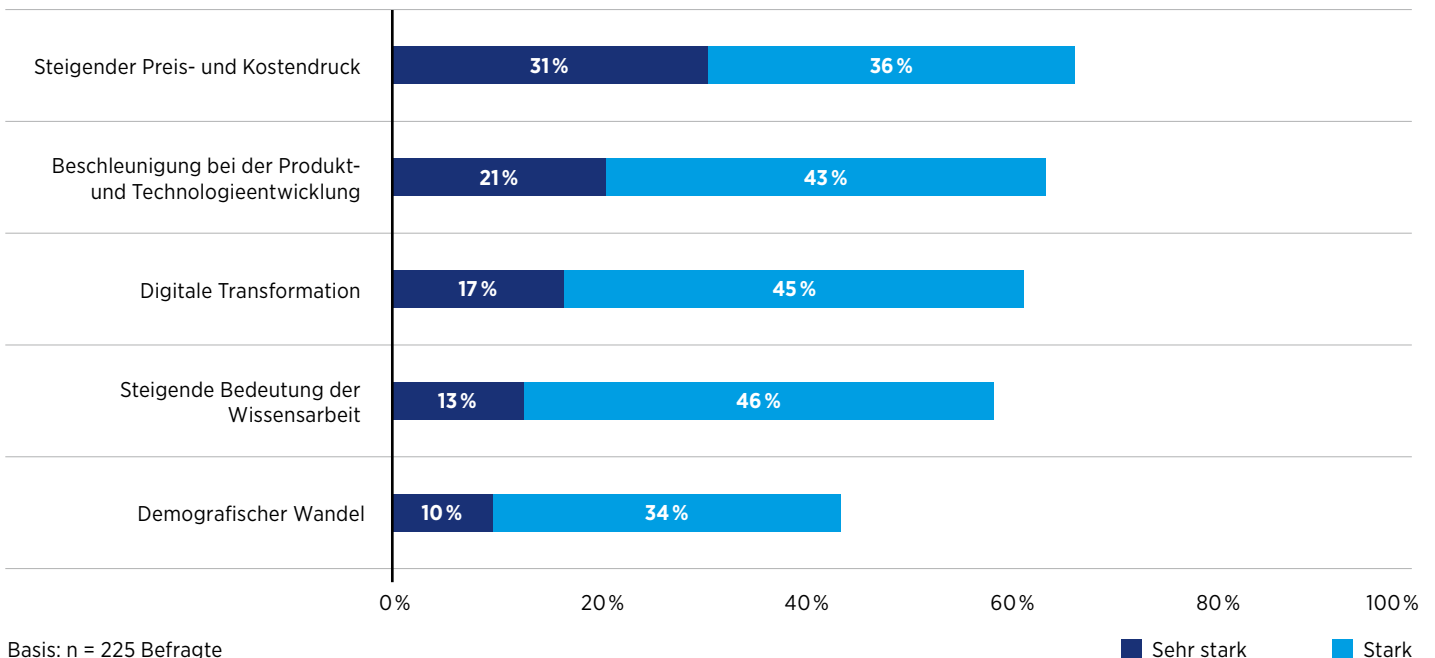
Von den befragten Unternehmen werden bisher die Auswirkungen eines gestiegenen Preis- und Kostendrucks sowie einer beschleunigten technologischen Entwicklung

stärker wahrgenommen als die Folgen der digitalen Transformation.

„Wir sind gefordert, immer schneller und kostengünstiger zu liefern sowie Innovationen zu unterstützen.“

Edmund Hutzler,  
Kennametal Shared Services GmbH

**Abbildung 2**  
Auswirkungen globaler Trends auf die Fachbereiche



Geradezu exemplarisch zeigt sich dies an den Einschätzungen der R&D-Abteilungen – den vermeintlichen Taktgebern der Digitalisierung.

Befragt nach dem Trend mit den größten Auswirkungen, nennt knapp die Hälfte der Verantwortlichen aus dieser Gruppe den steigenden Preis- und Kostendruck. Selbst wenn die Aussagen von Managern aus stärker produktionsnahen Bereichen wie Konstruktion oder Produktionsplanung ausgeklammert werden, ändert sich dieses Bild kaum.

Die unterschiedlichen Einschätzungen der Fachbereiche lassen aber auch noch eine weitere Deutung zu: So werden aktuelle Digitalisierungsinitiativen zumeist von Marketing- und Sales-Abteilungen, z. T. im Verbund mit der IT, vorangetrieben. Klassische Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind hier häufig außen vor – und spüren umso mehr den Kosten- und Preisdruck, der auf ihren Kernaufgaben lastet. Ob und inwieweit der Druck auf die klassischen R&D-Abteilungen im Zuge des Industrie-4.0-Trends wieder abgebildet wird, bleibt abzuwarten.

#### WELCHER TREND HAT DIE GRÖSSTEN AUSWIRKUNGEN AUF DIE FACHBEREICHE?



	F&A	IT	R&D
Steigender Preis- und Kostendruck	32%	27%	46%
Beschleunigung bei der Produkt- und Technologieentwicklung	5%	20%	20%
Digitale Transformation	34%	35%	10%
Steigende Bedeutung der Wissensarbeit	9%	9%	10%
Demografischer Wandel	20%	6%	14%

Basis: n = 225 Befragte

## Schneller, flexibler, innovativer: Der Druck nimmt zu

„Die Kunden sind heute deutlich anspruchsvoller in Hinblick auf Qualität, Lieferzeiten, Preise und auch Transparenz. Wir müssen uns bei diesen Punkten auch mit globalen Wettbewerbern messen.“

Gerhard Schmidt,  
EMUGE-Werk Richard Glimpel GmbH & Co. KG

Während die Befragten der einzelnen Fachbereiche die Auswirkungen aktueller Trends z. T. sehr unterschiedlich bewerteten, stimmen sie bei der Einschätzung aktueller Herausforderungen weitgehend überein.

Konkret wurde gefragt, welche Herausforderungen im Zuge der diskutierten Trends für die Fachbereiche relevant sind und wie sich die Situation innerhalb der letzten zwei Jahre entwickelt hat. Die drei wichtigsten Herausforderungen aus Sicht der Fachbereichsleiter spiegeln die vielfach diskutierten Kernanforderungen der Digitalisierung wider.

Sie lassen sich in drei Attributen zusammenfassen: schneller, flexibler, innovativer. Dabei reicht es aus Sicht der Führungskräfte nicht aus, nur die Abläufe zu beschleunigen und agiler zu gestalten – auch die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, sich immer schneller an neue Bedingungen anzupassen.

Jenseits der drei zentralen Punkte zeigen die Ergebnisse, dass alle vorgegebenen 20 Herausforderungen von der überwiegenden Mehrheit als relevant bewertet werden und nur ein verschwindend kleiner Teil der befragten Manager von nachlassendem Druck spricht. Mit anderen Worten: Das gesamte Tun und Handeln der Fachbereiche steht auf dem Prüfstand.

### BEI WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN HAT DER DRUCK ZUGENOMMEN?

	F&A	IT	R&D
Steigender Bedarf an Mitarbeitern, die sich schnell an neue Anforderungen anpassen	80%	84%	77%
Prozesse und Abläufe schneller an veränderte Bedingungen anpassen	78%	78%	82%
Fachbereich muss innovativer werden	72%	78%	80%

Basis: n = 225 Befragte



## Verbesserungsmaßnahmen scheitern meist am Silo- und Konkurrenzdenken

Um die vielfältigen Herausforderungen im Zuge des digitalen Wandels zu adressieren, müssen sowohl die interne Organisation als auch die externe Zusammenarbeit mit Partnern auf den Prüfstand gestellt werden.

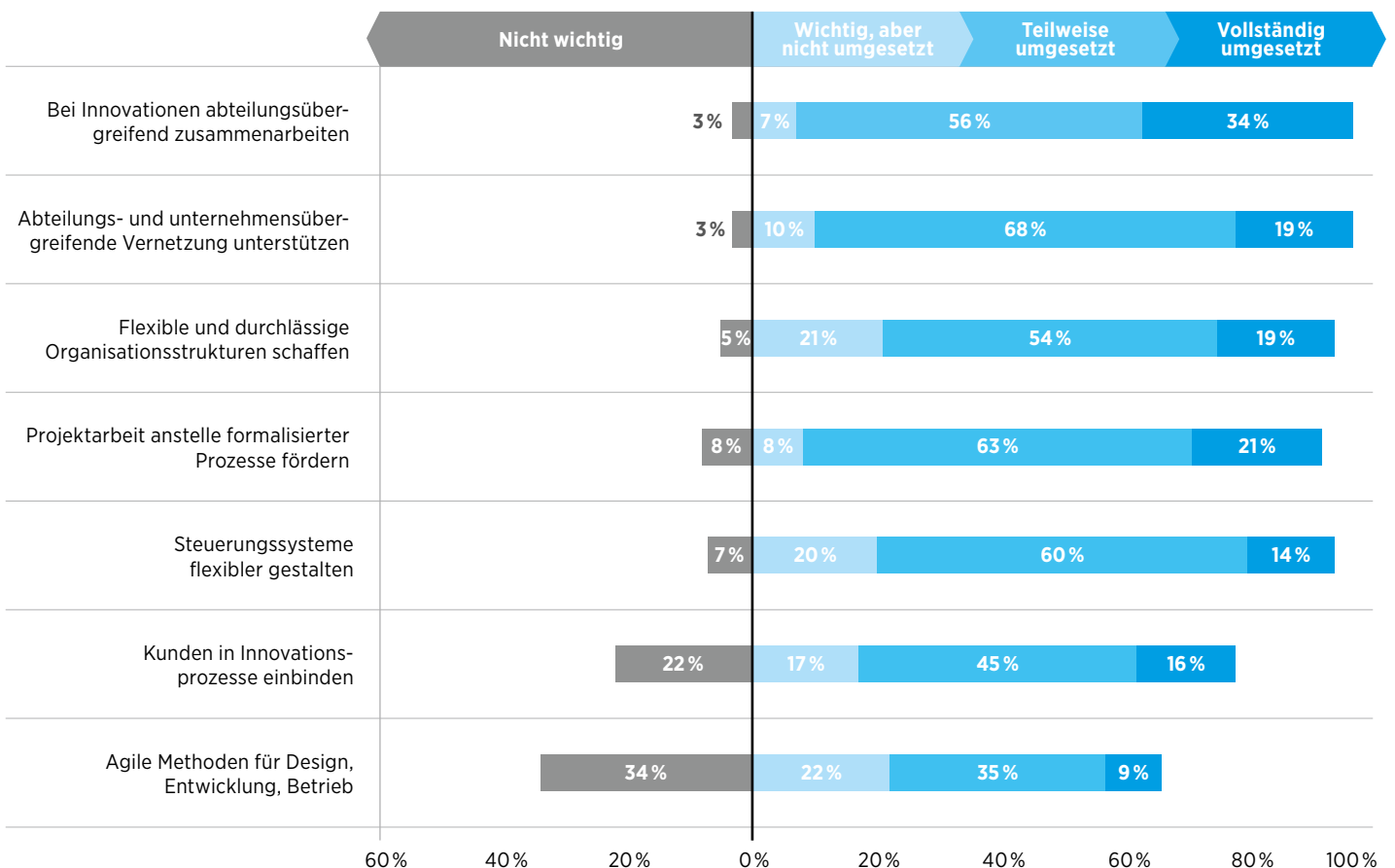
So setzen agile Abläufe eine stärkere Vernetzung der Fachbereiche sowie eine enge Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Lieferanten voraus. Gleichzeitig sollten Organisation, Führung und Performance-Steuerung ein höheres Maß an Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern.

Alle diese Maßnahmen – so zeigen die Befragungsergebnisse – werden von dem Großteil der Verantwortlichen zwar als notwendig erachtet, die praktische Umsetzung steht jedoch zumeist noch aus (Abbildung 3).

„Für den Erfolg unserer Entwicklungsprojekte ist es entscheidend, die Belange der verschiedenen involvierten Bereiche ausreichend zu berücksichtigen.“

Joachim Henneberger,  
Hans Geis GmbH + Co KG

**Abbildung 3**  
Umsetzung von Maßnahmen in den Fachbereichen



Basis: n = 225 Befragte



„Als IT sehen wir uns in der zunehmenden Verantwortung, zur Effizienzsteigerung beizutragen und Innovationen auf den Weg zu bringen – auch um unsere Produktion am Standort Deutschland zu erhalten.“

Rolf Baumann,  
Hansgrohe SE

Nahezu alle Fachbereichsverantwortlichen halten es für erforderlich, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auszubauen und eine Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg zu fördern. In der Realität leben in der großen Mehrheit der Unternehmen jedoch die bestehenden Silos weiter fort.

Eine große Diskrepanz zeigt sich auch bei den eigentlichen Führungsaufgaben. So erachten mehr als 90 Prozent der Fachbereichsverantwortlichen die Schaffung durchlässiger Organisationsstrukturen oder die Umsetzung flexiblerer Steuerungsmechanismen als sinnvoll.

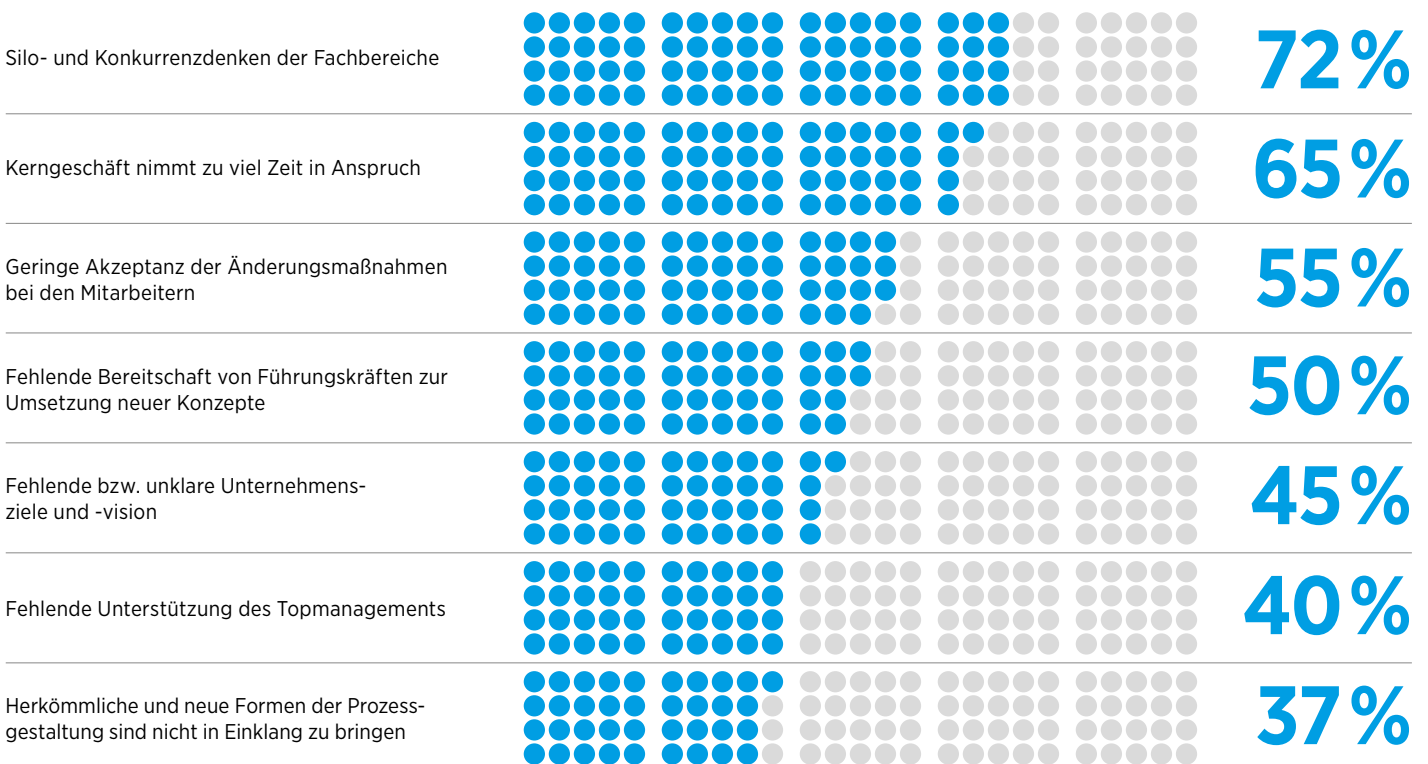
Diese Maßnahmen wurden bislang aber in nur weniger als 20 Prozent der Fachbereiche vollständig umgesetzt. In jedem fünften Fachbereich wurde die Umsetzung noch nicht einmal gestartet.

Der zentrale Grund, warum die als sinnvoll erachteten Maßnahmen nicht umgesetzt wurden, ist das Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche (Abbildung 4).

Erwartungsgemäß ist dieses Thema insbesondere in sehr großen Unternehmen relevant. 83 Prozent der Fachbereichsleiter in Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitern führen das Silo- und Konkurrenzdenken als wesentlichen Grund für die Nicht-Umsetzung notwendiger Verbesserungsmaßnahmen auf.

Tatsächlich wurden während der letzten Jahre speziell in Großunternehmen viele Fachbereiche darauf ausgerichtet, wie ein Profitcenter zu agieren. Der internen Vernetzung wurde dagegen nur wenig Beachtung geschenkt. Mit der aktuellen Betriebsstruktur stehen sich Unternehmen im digitalen Zeitalter nun selbst im Weg.

**Abbildung 4**  
**Faktoren, die die Umsetzung der Maßnahmen behindern**



Basis: n = 225 Befragte

### Konzentration auf das Kerngeschäft lässt kaum Freiräume für neue Ansätze

Darüber hinaus fühlen sich zwei Drittel der Befragten in ihrem Kerngeschäft „gefangen“. Ihnen fehlen Zeit und Freiräume, um Änderungen anzugehen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Anforderungen an das Kerngeschäft mit Blick auf Führung, Organisation und Prozessgestaltung z. T. fundamental von der Herangehensweise in innovativen Geschäftsfeldern unterscheiden.

Während auf der einen Seite strikte hierarchische Strukturen und hocheffiziente Abläufe als Mittel gegen den wachsenden Preis- und Kostendruck gefragt sind, bedarf es bei der digitalen Transformation mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter und agiler Abläufe, die Projekt- statt Prozesscharakter besitzen. Vor diesem Hintergrund ist fraglich, ob

Unternehmen mit einem weiterhin starken Fokus auf ihrem Kerngeschäft diesen Spagat leisten können.

So lässt sich bereits heute in vielen Branchen eine Aufspaltung von Unternehmen beobachten: einerseits in traditionelle Einheiten für das Kerngeschäft und andererseits in Start-up-ähnliche Organisationen mit eigenem Management und Budgets, in deren Fokus die Besetzung neuer Geschäftsfelder oder sogar die Zerstörung (Disruption) der Kernmärkte steht. Beispiele hierfür liefern u. a. verschiedene Banken oder Medienkonzerne, deren Online-Einheiten zunehmend eigenständig agieren. Die Befragungsergebnisse lassen erwarten, dass sich dieser Trend verstärkt.



## 2.2 Interne Organisation: von starren Prozessen zu agilen Projekten

Die zunehmende Bedeutung der Projektarbeit wurde in vorherigen Hays-Studien immer wieder thematisiert – zuletzt in Verbindung mit der steigenden Bedeutung der Wissensarbeit. Die nachfolgenden Ergebnisse zur internen Organisation von Unternehmen belegen, dass der digitale Wandel diesen Trend weiter verstärkt.

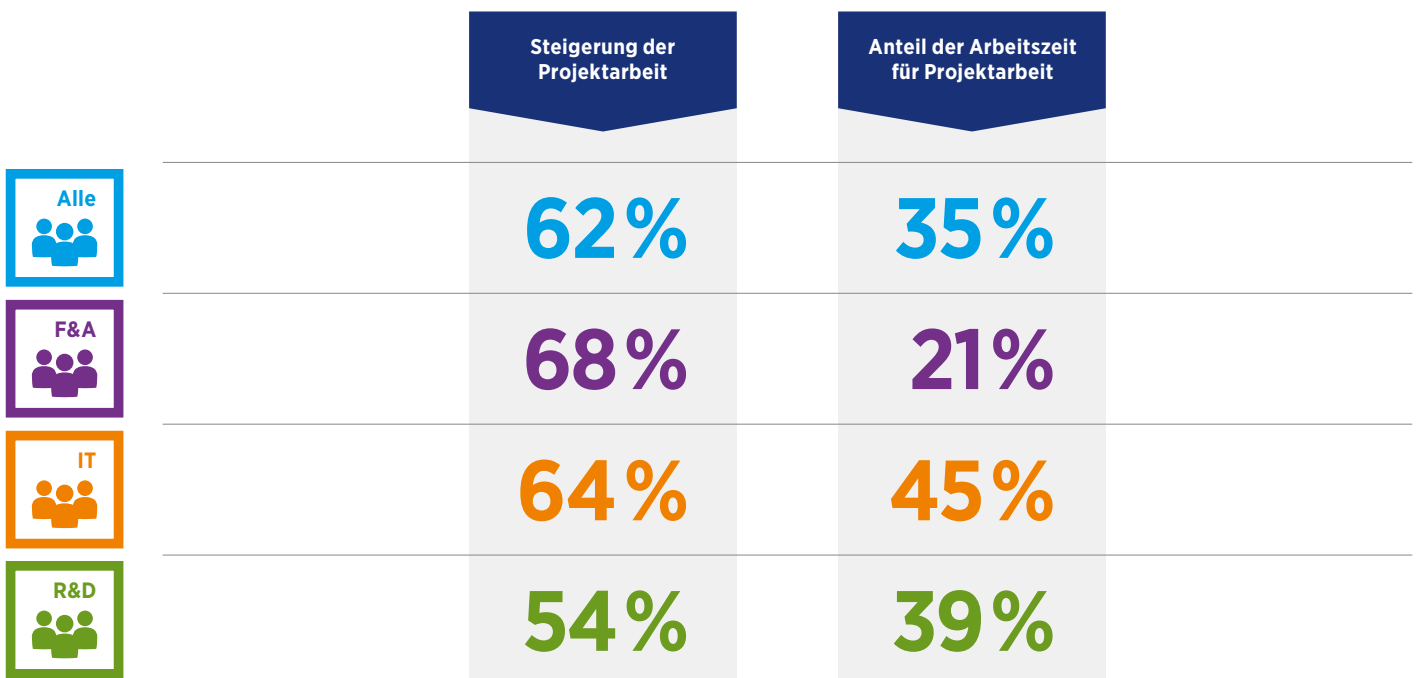
### Deutlicher Zuwachs bei Projektarbeit

Die Bedeutung der Projektarbeit hat im Vergleich zu herkömmlichen Aufgaben nach vordefinierten Routinen in den letzten zwei bis drei Jahren laut den Befragten signifikant zugenommen – nicht nur in den Bereichen mit traditionell hohem Projektanteil wie IT oder R&D, sondern auch bei F&A. Während über alle Bereiche hinweg mehr als 60 Prozent der

Befragten eine Zunahme der Projektwirtschaft während der letzten zwei bis drei Jahre registrierten, konstatieren nur 4 Prozent einen Rückgang (Abbildung 5).

Die genannten Gründe für diesen Anstieg verweisen zumeist direkt oder indirekt auf den digitalen Wandel: So erhöht sich erstens mit den immer kürzeren Technologielebenszyklen im Zuge der Digitalisierung auch die Anzahl an Migrationsprojekten. Zudem steigt in nahezu allen Fachbereichen der Anteil IT-gestützter Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Die Automatisierung von herkömmlichen Aufgabenstellungen, die zurzeit in vielen administrativen Bereichen wie F&A vorangetrieben wird, erhöht schließlich den Aufwand für die Umsetzung von Entwicklungsprojekten und verringert Routinetätigkeiten. In der Konsequenz steigt damit der Anteil der Projektarbeit.

**Abbildung 5**  
Steigerung der Projektarbeit in den letzten 2-3 Jahren



Basis: n = 225 Befragte

## Immer mehr Projekte werden bereichsübergreifend durchgeführt

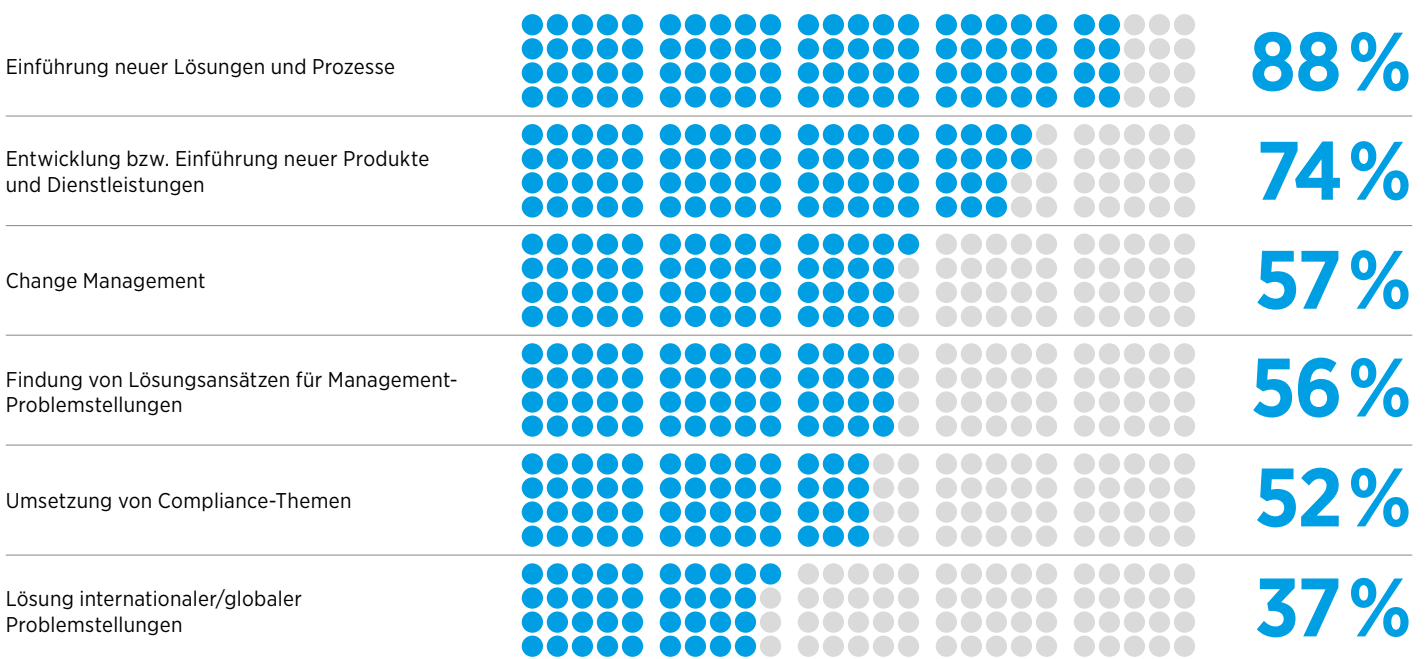
„Wir sind immer häufiger in Projekten der Fachbereiche eingebunden. Hier spielen IT-Aspekte im Zuge der Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle.“

Boris Markefka,  
HERMES ARZNEIMITTEL GmbH

Im Zuge der Digitalisierung nimmt nicht nur die Projektarbeit an sich, sondern insbesondere die Anzahl abteilungsübergreifender Projekte zu. Dies unterstreichen die Befragungsergebnisse mit Blick auf die vielfältigen Problemstellungen, die heute in Projektform bearbeitet werden und an denen verschiedene Fachbereiche mitwirken (Abbildung 6).

So sind klassische IT- und Entwicklungsprojekte längst nicht mehr nur Sache von IT- und Entwicklungsabteilungen, wie die hohen Anteile der an Projekten zu diesen Themen mitwirkenden Fachbereiche belegen. Etwa jeder zweite F&A-Leiter berichtet beispielsweise von der Einbindung in Projekte zur Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

**Abbildung 6**  
**Aufgabenstellungen, die als Projekte realisiert werden**



Basis: n = 225 Befragte

## Knapp jedes sechste Projekt scheitert – die Gründe hierfür sind vielfältig

Mehr als drei Viertel der befragten Manager kennen Erfahrungen mit gescheiterten Projekten. Legen wir die Erfolgsraten der Projekte in den befragten Fachbereichen zugrunde, dann scheitert im Durchschnitt knapp jedes sechste Projekt (ca. 15%). Angesichts der steigenden Bedeutung der Projektarbeit im digitalen Zeitalter ist diese Quote besorgniserregend.

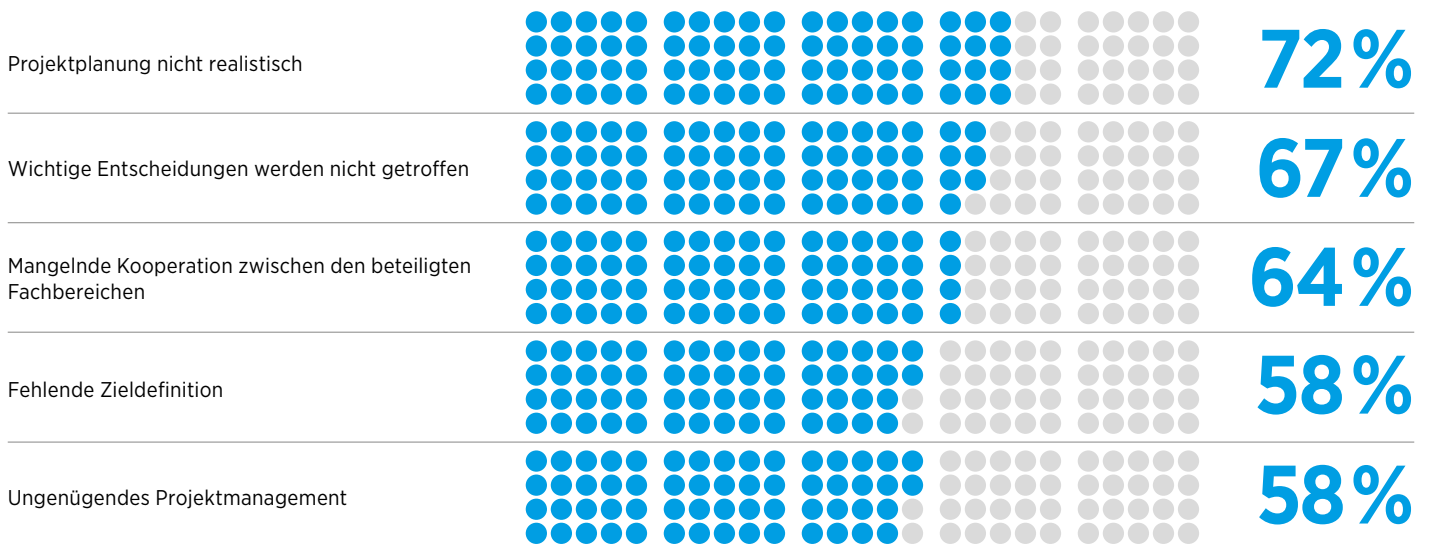
Die Gründe für das Scheitern (Abbildung 7) sind vielfältig – unsere Ergebnisse zeigen aber:

- Eine realistische Projektplanung, gepaart mit
  - einer entscheidungs-, kommunikations- und durchsetzungsstarken Projektleitung, sowie
  - die Einbindung aller involvierten Bereiche und
  - deren Kooperationswille
- sind zentrale Erfolgsfaktoren.

„Wichtigster Erfolgsfaktor bei der Durchführung von Projekten ist eine klare Kommunikation und Aufbereitung der relevanten Informationen – und dies nicht nur ‚top down‘, sondern auch ‚bottom up‘.“

Markus Böcker,  
PERI GmbH

**Abbildung 7**  
**Auswahl der wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten**



Basis: n = 225 Befragte

## Agile Methoden bieten mehr als nur „Geschwindigkeit“

Agile Methoden gewinnen im Zuge des digitalen Wandels immer mehr an Bedeutung. Dabei haben die meisten Methoden wie SCRUM oder Design Thinking ihre Wurzeln im Start-up-Umfeld. Sie wurden hier zuerst entwickelt und umgesetzt, um möglichst schnell Innovationen auf den Markt zu bringen. Dabei setzen sie – anders als im klassischen Wasserfallmodell – auf häufige Iterationen und einen sehr intensiven Austausch sowie (räumliche) Nähe zwischen den Beteiligten.

Heute beschränken sich agile Methoden nicht mehr nur auf Entwicklung und Design neuer, meist IT-gestützter Produkte und Services. Sie binden mittlerweile auch den Betrieb und das Testen von Anwendungen (DevOps) ein und reichen bis hin zur agilen Gestaltung von Geschäftsprozessen (Adoptive Case Management). Auch hier geht es primär darum, Alternativen zu den eher starren Ansätzen der bestehenden Prozesssteuerung zu finden und umzusetzen.

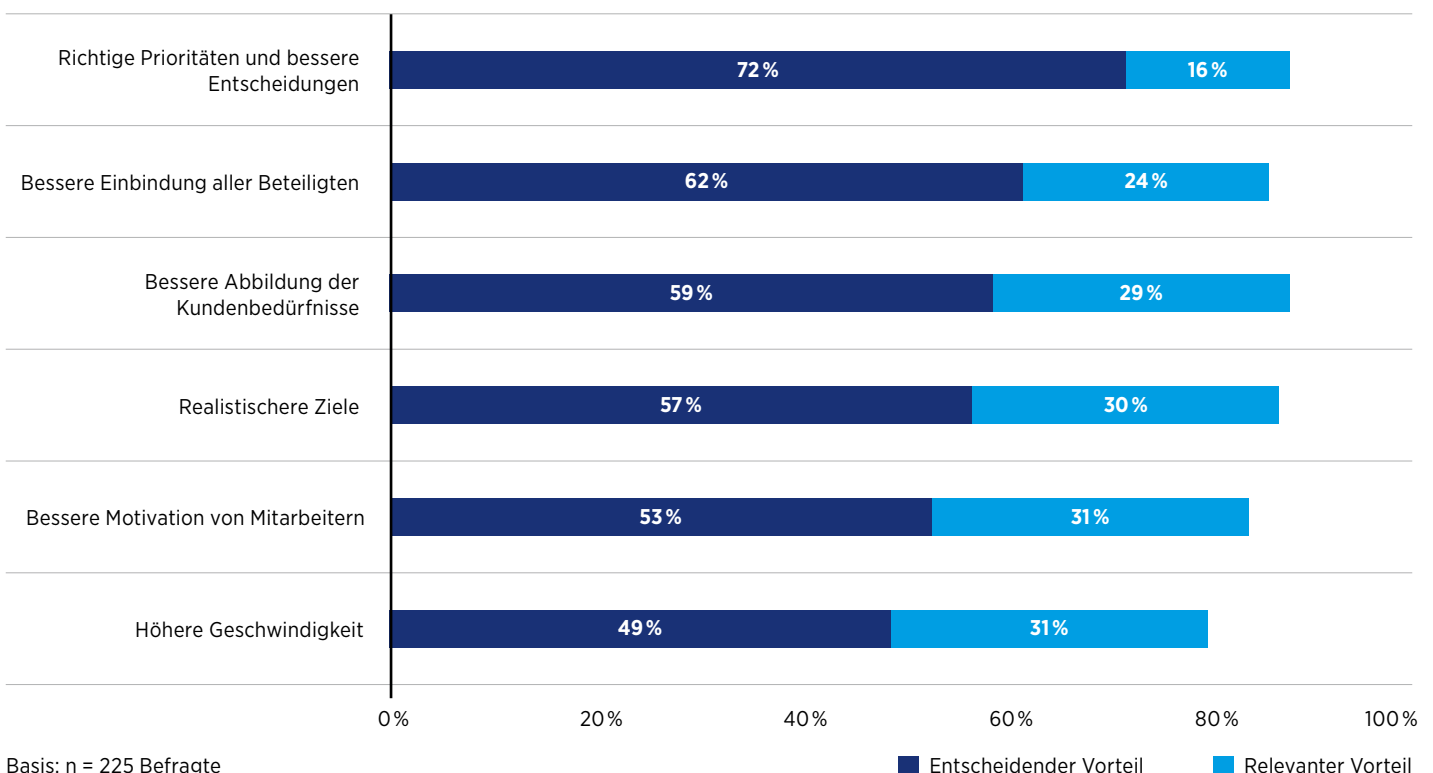
Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass agile Methoden im Unternehmensumfeld an Bedeutung gewinnen:

Etwa zwei Drittel der Befragten halten die Umsetzung agiler Methoden für wichtig und mehr als 40 Prozent der Fachbereiche haben bereits Erfahrungen gesammelt. Offensichtlich sind diese Erfahrungen überwiegend positiv. So bestätigen knapp 90 Prozent der Befragten mit Umsetzungserfahrung die Vorteile agiler Methoden (Abbildung 8).

Ebenfalls bemerkenswert – gerade mit Blick auf die Gründe für das Scheitern von Projekten – ist die von den Befragten vorgenommene Gewichtung der Vorteile: Demnach sind agile Methoden nicht nur reine „Vehikel für mehr Geschwindigkeit“. Viel wichtiger ist den Managern, dass die agile Methodik auch dazu beiträgt, die richtigen Entscheidungen zu treffen und alle Beteiligten besser einzubinden. Genau hier liegen wiederum die neuralgischen Punkte, an denen viele Projekte scheitern.

Mit anderen Worten: Agile Methoden bieten nicht nur mehr Geschwindigkeit, sondern eine spürbare Unterstützung im Projektmanagement.

**Abbildung 8**  
**Vorteile beim Einsatz agiler im Vergleich zu herkömmlichen Methoden**





## 2.3 Externe Unterstützung – bei strategischen Projekten immer wichtiger

Der digitale Wandel zwingt nicht nur dazu, die gesamte interne Organisation auf den Prüfstand zu stellen. Auch die Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern und Dienstleistern rückt stärker in den Fokus. Die notwendige Agilität lässt sich von den Unternehmen ohne externe Unterstützung kaum noch erfolgreich umsetzen.

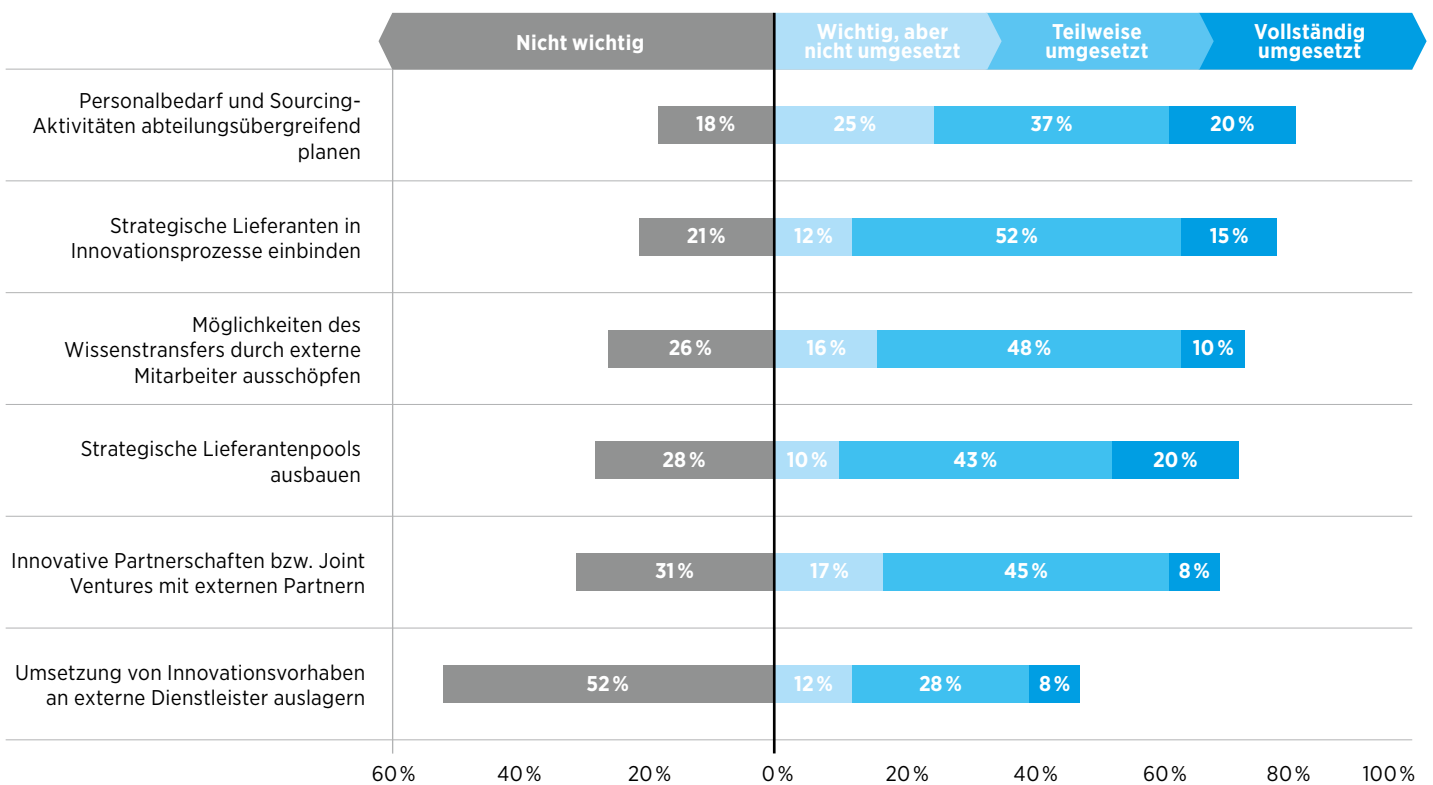
Schließlich ist es nahezu unmöglich und zumeist auch nicht ökonomisch, alle für den digitalen Wandel benötigten Ressourcen selbst bereitzustellen bzw. zu entwickeln. Umgekehrt wachsen aber die Anforderungen an die externe Unterstützung in Projekten, die das Kerngeschäft immer stärker tangieren: Sie werden komplexer und müssen gleichzeitig hohen Agilitätsanforderungen genügen. Kurzum: Die Sourcing-Strategien müssen überdacht werden.

Inwieweit die Unternehmen das Thema externe Unterstützung schon umgesetzt haben, ist in Abbildung 9 dargestellt. Auch hier zeigt sich das schon vorn angesprochene Silodenken.

So sollte die Planung von Personalbedarf und Sourcing-Aktivitäten nach Meinung von mehr als 80 Prozent der Verantwortlichen abteilungsübergreifend erfolgen. Bislang ist dies aber nur in jedem fünften Fachbereich der Fall. Jeder vierte Fachbereich agiert hierbei – trotz besseren Wissens – offensichtlich sogar vollkommen eigenständig.

Dieses Ergebnis bestätigt weitgehend die Ergebnisse der im Jahr 2014 publizierten Studie „Personalbedarfsplanung und -beschaffung in Unternehmen“ von Hays und PAC.

**Abbildung 9**  
**Umsetzung von Maßnahmen in den Fachbereichen**



„Wir lassen uns punktuell von externen Beratern unterstützen – typischerweise in Bereichen, bei denen für eine zeitlich begrenzte Phase spezifisches Know-how erforderlich ist.“

Lars Perner,  
NKD Services GmbH

## Mehr als jeder zehnte Mitarbeiter ist ein Externer – Tendenz steigend

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen lässt sich durch externe Fachkräfte unterstützen – und dies auf unterschiedliche Art und Weise. So kommen in IT-Abteilungen überproportional häufig Freiberufler und IT-Dienstleister

zum Einsatz, wogegen F&A- und R&D-Bereiche häufiger auch Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung einsetzen. Im Ergebnis ist heute mehr als jeder zehnte Mitarbeiter (11%) in den befragten Fachbereichen ein „Externer“ –

### EINSATZ EXTERNER SPEZIALISTEN UND DIENSTLEISTER IN DEN LETZTEN 12 MONATEN

	ALLE	F&A	IT	R&D
Spezialisten in Arbeitnehmerüberlassung	29%	30%	26%	32%
Freiberufliche Spezialisten	43%	39%	49%	41%
Externe Dienstleister	43%	34%	56%	39%

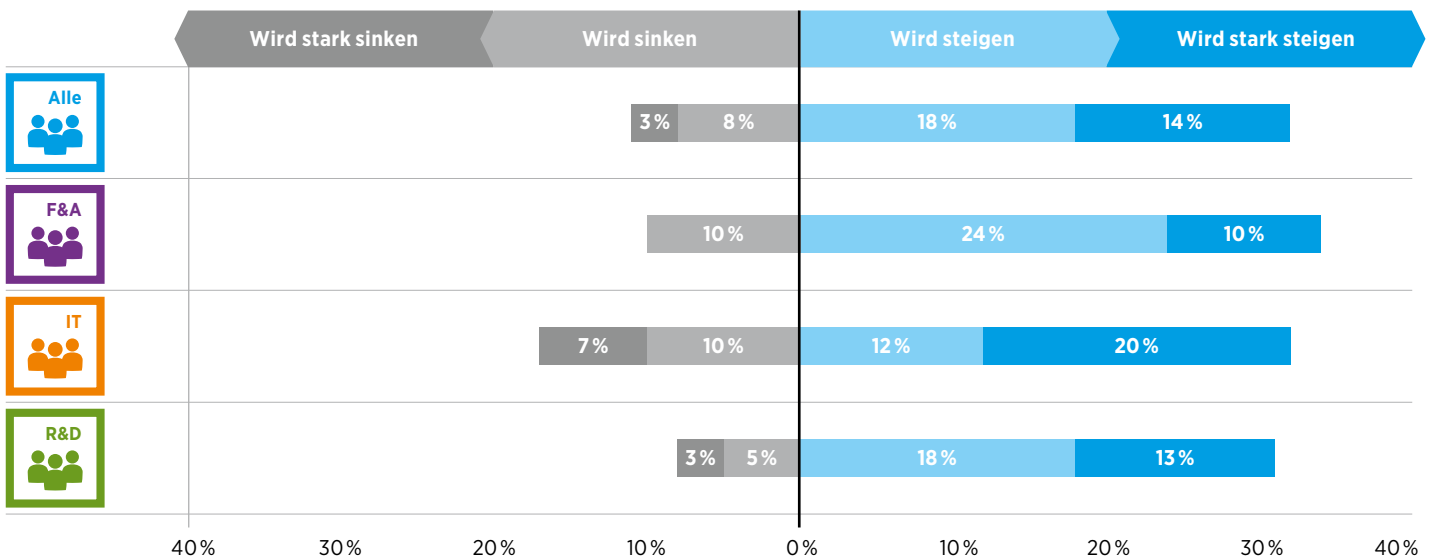
Basis: n = 225 Befragte



also als Freiberufler oder im Rahmen einer Arbeitsüberlassung für den Fachbereich tätig. Dieser Anteil dürfte zukünftig noch weiter steigen. Darauf lassen die Erwartungen der Fachbereichsleiter mit Blick auf die Entwicklung des

Externeneinsatzes innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre schließen (Abbildung 10).

**Abbildung 10**  
**Prognose über den Anteil der externen Spezialisten in den Unternehmen in den nächsten 2 bis 3 Jahren**



Basis: n = 120 Befragte aus Fachbereichen, die externe Unterstützung in Anspruch nehmen

Nicht dargestellt: Bleibt gleich

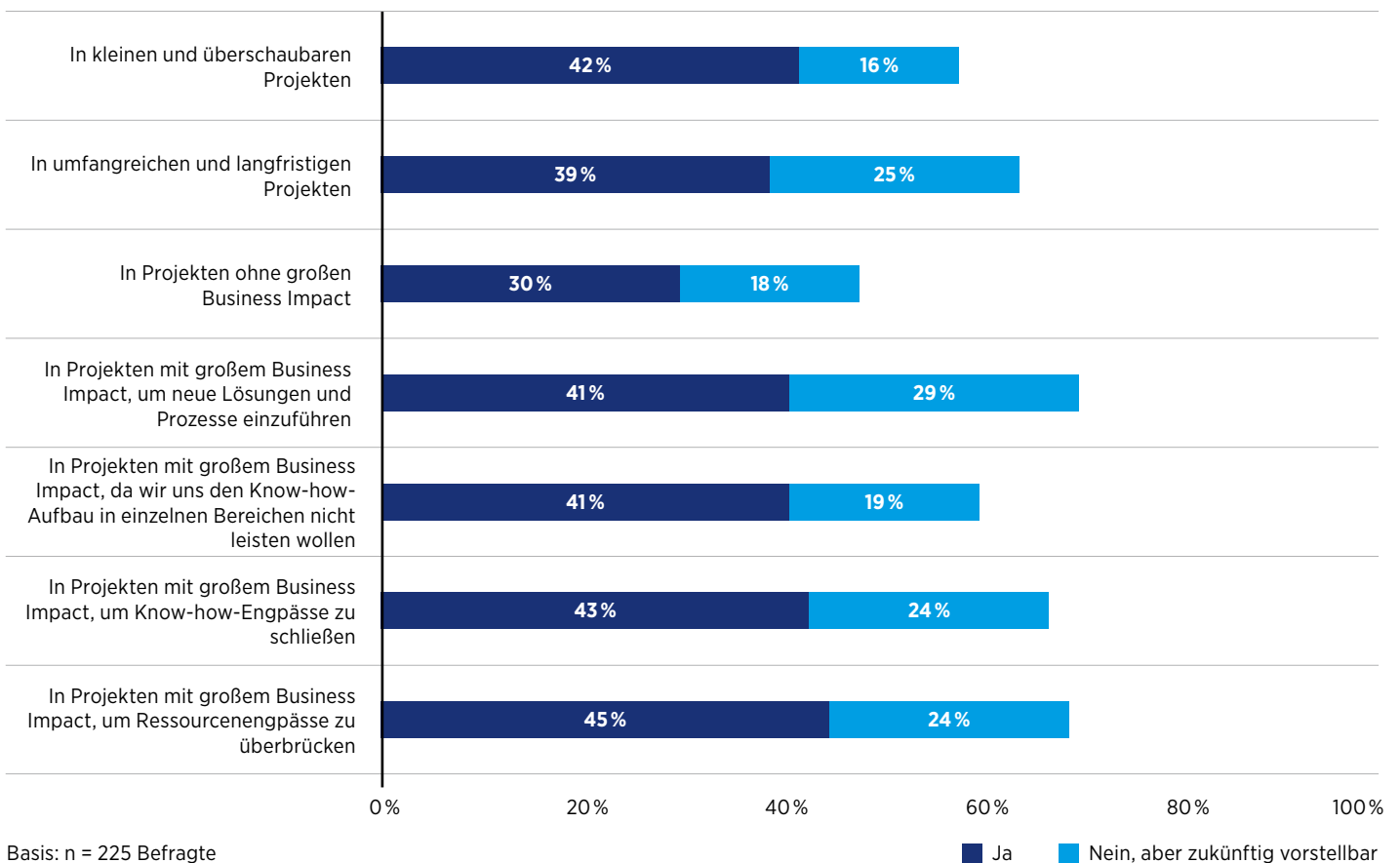
## Ein Königsweg beim Externeneinsatz zeichnet sich nicht ab

Die Befragungsergebnisse lassen keine klare Differenzierung der Sourcing-Strategien nach anstehenden Schwerpunkten und Projektumfang erkennen (Abbildung 11). Auffällig ist jedoch, dass externe Mitarbeiter und Dienstleister zunehmend in umfangreichen Projekten mit großem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit nachgefragt werden. Ein möglicher Grund hierfür ist – wie zu Beginn dieses Kapitels angeführt –, dass im Zuge des digitalen Wandels solche Projekte immer mehr an Bedeutung gewinnen und die eigenen Ressourcen für deren Umsetzung nicht reichen oder nicht vorhanden sind.

Auch bei der Form der externen Unterstützung zeigt sich – mit Blick auf die Befragungsergebnisse – kein Königsweg.

Sowohl Mitarbeiter in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen als auch externe Dienstleister kommen in einer signifikanten Anzahl der Fachbereiche zum Einsatz. Über alle Felder hinweg – und insbesondere bei umfangreichen Projekten mit großem Geschäftseinfluss – zeigt sich eine leichte Tendenz hin zur Bevorzugung von Dienstleistern mit Werkvertrag.

**Abbildung 11**  
Übersicht, bei welchen Projekttypen externe Dienstleister oder Mitarbeiter eingesetzt werden



## Große Unternehmen haben stärker differenzierte Sourcing-Strategien

Die Auswertung der Befragungsergebnisse nach Größenklassen ergibt, dass in Unternehmen mit 500 bis unter 2.000 Beschäftigten Dienstleister mit Werkvertrag insgesamt häufiger bevorzugt werden.

In größeren Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitern wiederum sind die Sourcing-Strategien offensichtlich stärker ausdifferenziert. Hier werden in umfangreichen Projekten tendenziell Dienstleister mit Werkvertrag bevorzugt, wohingegen Mitarbeiter in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen tendenziell

eher in kleineren Projekten mit geringerem Geschäftseinfluss eingesetzt werden. Wohlgemerkt: Es zeichnen sich Tendenzen ab, aber es gibt keinen Königsweg.

Schließlich gibt es für jeden Projekttyp eine signifikante Anzahl an Unternehmen, die eine andere Einsatzform oder eine Mischung bevorzugen. Und jede Einsatz- bzw. Vertragsform birgt wiederum aus Sicht der Fachbereichsverantwortlichen unterschiedliche Vor- und Nachteile in sich, die unternehmensindividuell gewichtet werden.



# KAPITEL 3 FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG



### 3.1 Fazit: fünf Handlungsfelder für den digitalen Wandel

**Die wichtigsten fünf Handlungsfelder, die sich aus unserer Sicht aus der Untersuchung ergeben, lauten wie folgt:**

1.

Neue Business-Bereiche vom Kerngeschäft stärker trennen

2.

Freiräume für die Umsetzung notwendiger Verbesserungsmaßnahmen schaffen

3.

Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche überwinden

4.

Projektarbeit in den Fokus der Organisationsentwicklung stellen

5.

Personalbedarf und Sourcing-Strategien abteilungsübergreifend planen



## 3.2 Zusammenfassung


Die Befragungsergebnisse liefern ein sehr differenziertes Bild von den Folgen des digitalen Wandels für die Fachbereiche. Einerseits zeigen sie deutlich: Die digitale Transformation oder kurz Digitalisierung ist heute in nahezu allen Fachbereichen spürbar. Der Druck mit Blick auf Agilität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Gleichzeitig forciert der digitale Wandel den Trend hin zur Projektarbeit und die Inanspruchnahme externer Unterstützung.

Allerdings – auch dies unterstreichen die Befragungsergebnisse – müssen die Herausforderungen des digitalen Wandels im Gesamtkontext betrachtet werden. So ist die Digitalisierung keine isolierte Entwicklung, sondern wird von einem immensen Beschleunigungs- und Kostendruck begleitet. Zudem sind die Freiräume für notwendige Change-Maßnahmen begrenzt. Schließlich müssen die Fachbereiche weiterhin ein funktionierendes Kerngeschäft unter zunehmend raueren Marktbedingungen gewährleisten.

Die zur Sicherung des Kerngeschäftes notwendigen und erprobten Führungs-, Organisations- und Prozessstrukturen stehen den für die Förderung von Innovationen und agileren Abläufen notwendigen Change-Maßnahmen geradezu diametral entgegen. Gerade das Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche sticht als das am weitesten verbreitete Hemmnis für den digitalen Wandel heraus. So wird heute in den Unternehmen zwar viel über digitalen Wandel diskutiert, in der Realität dominiert aber zumeist noch „die alte Welt“ – mit ihren herkömmlichen Sichtweisen, Methoden und Abläufen. Ähnliche sogenannte „talk-to-action gaps“ bei wichtigen kulturellen und organisatorischen Themen von Unternehmen ermittelt übrigens auch der jährliche HR-Report von Hays und IBE – dies ist ein Dauerthema in Unternehmen.

Unternehmenslenker, die den digitalen Wandel erfolgreich adressieren wollen, müssen sich dieser Herausforderungen bewusst sein. Ohne tiefgreifende Änderungen in den Führungs- und Organisations-





strukturen sowie in den Köpfen von Mitarbeitern und Managern lässt sich der Wandel nicht erfolgreich gestalten. Zudem müssen sie sich fragen, wie der Spagat – einerseits Digitalisierung vorantreiben und andererseits Kerngeschäft sichern – dauerhaft zu leisten ist.

Darüber hinaus müssen sich die Unternehmen immer stärker mit der Organisation der Projektarbeit beschäftigen. So belegt die Untersuchung nicht nur, dass der Anteil der Projektarbeit im Zuge des digitalen Wandels immer stärker steigt. Sie zeigt auch die damit verbundenen Risiken: Laut den Aussagen der Fachbereichsleiter scheitert etwa jedes sechste Projekt – eine besorgniserregende Quote angesichts der zunehmenden Relevanz der Projektarbeit.

Die Studie liefert zahlreiche Gründe für das Scheitern von Projekten ebenso wie Ansatzpunkte für die Verbesserung der Erfolgsquote. Bemerkenswert vor diesem Hintergrund ist besonders das überwiegend positive Feedback mit Blick auf Erfahrungen bei der Umsetzung agiler Methoden. Diese bieten – wie die

Untersuchung zeigt – nicht nur mehr Geschwindigkeit bei Entwicklung und Betrieb, sondern bergen auch zahlreiche Vorteile mit Blick auf das Projektmanagement – u. a. durch eine bessere Zieldefinition und eine engere Einbindung der involvierten Parteien.

Schließlich erfordern auch die Planung des Personalbedarfs sowie die Definition von Sourcing-Strategien mehr Augenmerk. So belegt die Studie, dass der Bedarf an externer Unterstützung weiter zunimmt. Einen Königsweg mit Blick auf Einsatzszenarien und die Form des Externeneinsatzes lassen die Ergebnisse freilich nicht erkennen.

Die Vor- und Nachteile des Externeneinsatzes in den unterschiedlichen Vertragsformen werden offensichtlich individuell unterschiedlich gewichtet. Umso wichtiger ist aber, dass die Bedarfe und Sourcing-Kanäle abteilungsübergreifend geplant und abgestimmt werden. Dies wird zwar von der überwiegenden Mehrheit der Fachbereichsleiter ebenso als notwendig erkannt, doch bislang nur in einem Fünftel der Unternehmen umgesetzt.

# KAPITEL 4

## APPENDIX

**Nachfolgend sind die vollständigen Zitate aus den Vertiefungsgesprächen mit Interviewpartnern aufgeführt.**

### **EDMUND HUTZLER**

Manager Distributed Systems LAN PC/EMEA  
Infrastructure, Kennametal Shared Services GmbH

- Der Druck auf den Fachbereich hat klar zugenommen. Auf der einen Seite sind wir gefordert, immer schneller und kostengünstiger zu liefern sowie Innovationen, z.B. mit Blick auf die Mobilität, zu unterstützen. Auf der anderen Seite wird das Umfeld mit der gewachsenen Infrastruktur und der rasanten Technologieentwicklung immer komplexer. Da bleibt nur wenig Zeit für wichtige strategische Überlegungen.
- Auch in unserem Fachbereich ist der Anteil der Projekte gestiegen. Neben klassischen Großvorhaben wie der Migration der IT nach Firmenzukäufen beschäftigen wir uns immer mehr mit kleineren Projekten. Auslöser hierfür ist zum einen die schnelle Entwicklung der Technologie, wodurch die Anpassung der Infrastruktur immer häufiger erforderlich ist. Zum anderen werden durch die zunehmende Digitalisierung immer öfter auch Initiativen durch Fachbereiche angestoßen. Hier geht es um die Weiterentwicklung von CRM-Systemen bis hin zur Bereitstellung der Infrastruktur für die Produktpräsentation per Videofilm vor Ort.
- Den wesentlichen Grund für das Scheitern von Projekten sehe ich in einer zu optimistischen oder teils politisch getriebenen Formulierung der Ziele. Wenn Risiken übersehen oder keine echten TCO-Betrachtungen vorgenommen werden, dann sind – unabhängig von der Umsetzung – die Projektziele nicht zu erreichen.
- Eine gründliche und realistische Planung ist also erfolgsentscheidend. Zudem ist es wichtig, das Projektziel nicht aus den Augen zu verlieren. Kurz und knapp, das Projektmanagement muss stimmen. Dazu wird auch zwingend Fachwissen benötigt, das nicht unbedingt der Projektleiter mitbringen muss, das aber im Team vorhanden sein sollte.
- Die Gefahr, dass IT-relevante Projekte an der IT vorbei geplant und durchgeführt werden, gibt es. Das hängt auch damit zusammen, dass die IT im Unternehmen wenig sichtbar ist – und nur dann wahrgenommen wird, wenn etwas nicht funktioniert. In der Folge ist sie oft der erste Kandidat bei Einsparmaßnahmen. Werden dann Projektaufgaben an die IT herangetragen, fehlen häufig die Ressourcen.
- Die Betrachtung von Outsourcing-Optionen, und hierbei insbesondere die Verlagerung von Teilen der Infrastruktur in die Cloud, spielt auch für uns eine

immer wichtigere Rolle. Es gilt zu prüfen, ob anstelle von Personen oder Arbeitsleistungen nicht Services inklusive der erforderlichen Administration eine kostengünstigere Lösung bieten.

- Bei kleineren Aufgabenstellungen vor Ort lassen wir uns gerne auch von kleineren Dienstleistern oder Freiberuflern unterstützen. Hier ist uns wichtig, dass diese die Gegebenheiten vor Ort kennen und wir bei erneutem Bedarf wieder auf die gleichen, uns bekannten Personen zurückgreifen können. Große Outsourcing-Anbieter können dies erfahrungsgemäß nicht gewährleisten.

### **SVEN WENNER**

Leiter Finanz- und Rechnungswesen/Controlling,  
BAM Deutschland AG

- An unseren Arbeitsabläufen und den damit verbundenen Herausforderungen hat sich in den letzten Jahren wenig geändert. Sicher werden der Rechnungswesen und die damit verbundenen Freigabeprozesse immer stärker elektronisch unterstützt, insbesondere um den Baustellen vor Ort die Arbeit zu erleichtern. Daneben erhöhen die Anforderungen zur Optimierung des Working Capital den Informationsbedarf und haben somit auch Einfluss auf die Arbeitsabläufe im Zusammenspiel der dezentralen Projekte und zentralen Abteilungen.
- Projektarbeit gehört für uns von jeher zur Tagesordnung. Schließlich sind die Anforderungen von Baustelle zu Baustelle verschieden. Die Mitarbeiter müssen entsprechend intensiv mit den Projektverantwortlichen vor Ort kommunizieren. Zusätzlich beschäftigt uns derzeit auch die Umstellung auf Building Information Modeling – kurz: BIM. BIM ist eine Methode zur Projektabwicklung über den kompletten Lebenszyklus und wird durch ein digitales Gebäudemodell und Informationsmanagement von Gebäudedaten unterstützt.
- Wichtig für den Projekterfolg ist, zu Beginn alle Abteilungen mit ins Boot zu nehmen – auch Bereiche, die ggf. nur indirekt betroffen sind. So kann die Einführung eines Abrechnungssystems auch scheitern, wenn die Wünsche der Personalabteilungen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Zu einem späteren Zeitpunkt kann man den Kreis der involvierten Bereiche ja wieder enger ziehen.
- Zeitweise lassen wir uns extern unterstützen – typischerweise bei Sonderprojekten, um Spitzen abzudecken oder wenn ein Mitarbeiter über längere Zeit ausfällt.



## LARS PERNER

Abteilungsleiter Rechnungswesen,  
NKD Services GmbH

- Die Projektarbeit hat in meinem Bereich klar zugenommen. Im Fokus steht derzeit die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur und – davon ausgehend – die Optimierung unserer IT-gestützten Prozesse. Zudem ist die Finanzbuchhaltung in zahlreichen weiteren, von anderen Abteilungen angestoßenen Projekten eingebunden. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die zunehmende Anzahl an Projekten zu stemmen, ohne die operativen Aufgaben zu vernachlässigen.
- Ein großes Problem bei der Umsetzung vieler Projekte ist, dass betroffene Bereiche wie z.B. die Finanzbuchhaltung oft zu spät eingebunden werden. Von Einkauf oder Vertrieb initiierte Projekte erfordern beispielsweise oft Änderungen in der Rechnungsstellung oder Verbuchung. Werden diese Dinge zu spät erkannt, kommt es automatisch zu Reibungsverlusten. Verzögerungen im Projektablauf bis hin zu Nachverhandlungen mit Lieferanten sind die Folge.
- Um Projekte erfolgreich umzusetzen, bedarf es eines Projektleiters, der abteilungsübergreifend agiert, Transparenz herstellt, proaktiv auf die betroffenen Abteilungen zugeht, mit ihnen gemeinsam Milestones definiert und deren Umsetzung kontrolliert. Dies muss ein echter Profi sein, der idealerweise noch IT- und Fachkenntnisse vereint.
- Wir lassen uns punktuell von externen Beratern unterstützen – typischerweise in Bereichen, bei denen für eine zeitlich begrenzte Phase spezifisches Know-how erforderlich ist. Die Auswahl der Externen ist meist Sache des Projektleiters. Grundsätzlich ziehen wir den Einsatz klassischer Beratungen mit Werkvertrag anderen Formen der externen Unterstützung vor. Der Werkvertrag fordert und erfordert die Definition klarer Ziele und ein entsprechendes Commitment von beiden Seiten – und fördert so den Projekterfolg.



## MARKUS BÖCKER

Leiter Finanzbuchhaltung, PERI GmbH

- Bei spezifischen Aufgabenstellungen wie der Entwicklung und Umsetzung neuer Kennzahlen- und Informationssysteme lassen wir uns auch extern unterstützen. Zum Einsatz kommen dabei sowohl Beratungsunternehmen als auch Freiberufler. Ausschlaggebend für die Auswahl sind die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen.
- Die Projektarbeit hat im Vergleich zu vordefinierten Aufgaben in unserem Bereich definitiv zugenommen. Typische Projekte sind die Einführung neuer Management- und Informationssysteme im Zuge unserer Wachstumsstrategie, die Umstellung des SAP-Systems oder abteilungsübergreifende Projekte. Unsere Mitarbeiter sind damit immer mehr

gefordert, sich in neue Aufgabenstellungen und neue Teams einzuarbeiten. Das Lernen erfolgt mit der Aufgabenstellung. Dies verlangt den Mitarbeitern eine höhere Flexibilität ab, bietet ihnen aber umgekehrt die Chance, ihren Horizont zu erweitern.

- Wichtigster Erfolgsfaktor bei der Durchführung von Projekten ist eine klare Kommunikation und Aufbereitung der relevanten Informationen – und dies nicht nur „top down“, sondern auch „bottom up“. Dafür bedarf es in den Projektgruppen Personen, die in der Lage sind, Entscheidungsalternativen und damit verbundene Chancen und Risiken auch gegenüber der Projektleitung und dem Lenkungs-kreis klar zu kommunizieren. Wenn dies funktioniert, jeder seine Aufgabe kennt und auch ein gewisser Puffer für mögliche Eskalationen eingebaut ist, lassen sich Projekte i. d. R. erfolgreich umsetzen.

## JOACHIM HENNEBERGER

Abteilungsleiter Finanzen, Hans Geis GmbH + Co KG

- Fachkräftemangel ist ganz klar ein Thema. Zum einen ist das Angebot an geeigneten Bewerbern knapp, speziell hier in der ländlichen Region. Zum anderen spüren wir auch die Auswirkungen der zunehmenden Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit. Der Fachkräftemangel ist wiederum ein wesentlicher Grund dafür, unsere Workflows zunehmend elektronisch abzubilden.
- Eine Zunahme der Projektarbeit spüren wir weniger in den klassischen Aufgabenfeldern, die ohnehin zunehmend automatisiert werden. Sicher haben aber die Entwicklungsprojekte zugenommen, die wir gemeinsam mit anderen Abteilungen anstoßen, um die Automatisierung der Abläufe voranzutreiben.
- Für den Erfolg unserer Entwicklungsprojekte ist es entscheidend, die Belange der verschiedenen involvierten Bereiche ausreichend zu berücksichtigen. Der Projektleiter muss in der Lage sein, die Anforderungen der Fachbereiche zu verstehen und diese für die EDV zu übersetzen. Umgekehrt muss er die involvierten Mitarbeiter in den Fachabteilungen mit Blick auf die Nutzung der Programme anleiten. Dabei reicht es nicht aus zu erklären, dass es im Programm einige neue Eingabefelder gibt. Man muss auch erklären können, was genau in diese Felder gehört.
- Die EDV allein kann große Projekte nicht stemmen. Ein Scheitern wäre vorprogrammiert, wenn es keinen Projektkoordinator mit Fachkenntnis gäbe, der den IT-Spezialisten das Vorhaben in allen Details erklärt und umgekehrt in der Lage ist, die Fachbereiche in die Nutzung der Programme einzuweisen. Deshalb leiten wir unsere Projekte i. d. R. selbst und überlassen dies nicht der EDV. Die Projektkoordination übernehmen meist Controller, die sich mit der internen Organisation auskennen und IT-Affinität mitbringen.
- Für die Kernaufgaben in unserem Fachbereich haben wir ein Stammteam aus eingearbeiteten Mitarbeitern. Externe Kräfte kommen hier nicht zum Einsatz, da die Einarbeitung schlicht zu lange dauern würde. In den Entwicklungsprojekten lassen wir uns durch externe Dienstleister unterstützen. Um eine schnelle Umsetzung zu gewährleisten, werden die Dienstleister direkt von den Fachabteilungen gesteuert und koordiniert. Freilich bleibt die interne EDV für Integrationsaufgaben involviert. Für neue Entwicklungen bzw. die Koordination der externen Kräfte fehlen ihr aber meist die Zeit und die notwendige Fachkenntnis.

## BORIS MARKEFKA

Leiter IT-Infrastrukturservice, HERMES ARZNEIMITTEL GmbH

- Der Mangel an Fachkräften macht uns schon länger zu schaffen – speziell hier im Raum München, wo es faktisch keine IT-Arbeitslosigkeit gibt. Wir bilden deshalb aus. Aber Auszubildende zu finden, ist für ein mittelständisches Unternehmen ebenfalls schwierig. Erstens lassen sich viele Junge lieber in großen Unternehmen mit bekannten Markennamen ausbilden. Darüber hinaus zahlen sich bei zehn Auszubildenden

pro Jahr große Werbemaßnahmen in diesem Feld nur bedingt aus.

- Die Anzahl der Projekte, die von der IT umgesetzt oder begleitet werden, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Dies liegt zum einen an den immer kürzeren Innovationszyklen, wodurch Systeme in immer kürzeren Zeitabständen modernisiert werden müssen. Gleichzeitig steigt die Komplexität, da häufig auch Altsysteme weiter betrieben werden. Auf der anderen Seite sind wir immer häufiger in Projekte der Fachbereiche eingebunden. Hier spielen IT-Aspekte im Zuge der Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle. Hinzu kommt, dass Fachbereiche auch für klassische Aufgaben immer eine dezidierte Lösung beanspruchen, was im Ergebnis zu einer steigenden Heterogenität führt und den Projektaufwand noch erhöht.
- Der Projekterfolg steht und fällt mit einer seriösen Kalkulation und einer realistischen Beurteilung von Kosten und Zeitaufwand. Darüber hinaus wird ein Projekt immer scheitern, wenn die Akzeptanz fehlt – sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei den involvierten Abteilungen, inklusive der Mitarbeiter.
- In diesem Zusammenhang ist es wichtig, alle Involvierten frühzeitig zu hören. So werden beispielsweise IT-Aspekte auch bei klassischen Produktionsthemen immer wichtiger. Und hier ist es entscheidend, die IT einzubeziehen, bevor das Kind in den Brunnen fällt. Lieber setze ich mich zweimal mehr in Meetings, als dass Projekte scheitern, weil IT-Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt werden.
- Die Umsetzung der Projekte hängt stark von der Person des Projektleiters ab. Er muss einerseits in der Lage sein, alle Involvierten einzubinden und Transparenz zu schaffen, sowie umgekehrt sich auch gegenüber einzelnen Akteuren durchsetzen können. IT-gestützte Projekte werden bei uns zumeist von Mitarbeitern aus der IT mit entsprechender Zusatzqualifikation gesteuert.
- Als mittelständisches Unternehmen haben wir den Vorteil, dass die Kommunikation zwischen IT und Fachbereichen wegen der kurzen Wege sehr einfach ist. Das macht es uns als IT wesentlich leichter, als Business-Unterstützer agieren zu können und nicht als reiner Befehlsgeber wahrgenommen zu werden.
- Wir lassen uns in den Projekten auch extern unterstützen. Hierbei arbeiten wir mit zwei größeren Systemhäusern eng zusammen. Die Leistungen werden typischerweise auf Basis von Werkverträgen erbracht, und in diesem Zuge werden häufig auch entsprechende Betreuungsleistungen mit vergeben. Dies erleichtert uns die Arbeit, da die Dienstleister auch ein Teil des Projektmanagements mit übernehmen und umgekehrt ein dauerhafter Support gewährleistet ist.
- Flexible Beschäftigungsformen wie Arbeitnehmerüberlassung oder der Einsatz von Freiberuflern spielen bei uns dagegen nur eine untergeordnete Rolle, denn dabei ist die Gewährleistung des Supports schwierig. Bei klassischen Dienstleistern werden bestimmte Themen durch mehrere Personen abgedeckt. Wenn der Freiberufler ausfällt, habe ich dagegen keinen adäquaten Ersatz.



## ROLF BAUMANN

Head of Business Processes, Hansgrohe SE

- Der Fachkräftemangel ist auch bei uns schon seit Jahren ein Thema. Dies betrifft sowohl das gesamte Unternehmen als auch speziell den IT-Bereich. Wir versuchen, insbesondere die hier ansässigen jungen Menschen, die gerne in der Region bleiben wollen, für uns zu gewinnen. Dies gelingt durch einen ganzen Mix an Maßnahmen.
- Hansgrohe bringt sich erstens stark in die Region ein und investiert insbesondere in die Ausbildung. Über 140 junge Menschen sind derzeit bei Hansgrohe in der Berufsausbildung. Etwa zwei Drittel davon absolvieren ein Duales Studium. Allein in der IT gibt es zwölf Leute, die sich im Bereich Informatik über eine Duale Hochschule mit uns als Partner qualifizieren. Wir erreichen die Kandidaten u. a. durch aktive Präsenz an den allgemeinbildenden Schulen. Hierzu haben wir eine eigene Veranstaltung unter dem Titel „That’s IT“ konzipiert. Ziel ist es, interessierte junge Menschen für Praktika zu gewinnen, um anschließend den geeigneten Bewerbern Verträge für Duale Studiengänge anzubieten.
- Darüber hinaus zeigen wir uns bei der Arbeitsgestaltung sehr flexibel. Homeoffice oder Vertrauensarbeitszeiten haben wir bereits seit Jahren. Dies wird gerade von jungen Familien mit Kindern, bei denen oft beide Partner arbeiten, honoriert. Schließlich ist auch der Führungsstil von Bedeutung. Wir setzen auf eine Vertrauenskultur und wollen, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen.
- Als IT sehen wir uns in der zunehmenden Verantwortung, zur Effizienzsteigerung beizutragen und Innovationen auf den Weg zu bringen – auch um unsere Produktion am Standort Deutschland zu erhalten. Darüber hinaus wachsen die Anforderungen seitens der Fachbereiche, die mittlerweile selbst über hohe IT-Expertise verfügen und von den IT-Anbietern als potenzieller Kunde adressiert werden. So sind wir Treiber und Getriebene gleichermaßen, wobei wir auf Seiten der Fachbereiche durchaus ein gutes Ansehen genießen und die Zusammenarbeit sehr konstruktiv ist.
- Um Innovationen zu fördern und gleichzeitig unsere Nachwuchskräfte weiterzuentwickeln, betreiben wir eine eigene Plattform „Future Trends“ – also zu Entwicklungsthemen, die bereits am Horizont sichtbar werden, aber noch nicht marktreif sind. Hierzu werden Mitarbeiter mit zwei- bis dreijähriger Berufserfahrung und akademischem Hintergrund ausgewählt. Sie arbeiten dann in interdisziplinären Teams mit einem erfahrenen Coach an der Seite. Die Ergebnisse der im Zwei-Jahres-Rhythmus durchgeführten Projekte werden schließlich dem Vorstand präsentiert.
- Die Anzahl der Projekte hat auch in unserem Bereich zugenommen. Wir beschäftigen uns derzeit viel mit Expansionsthemen, z. B. Erweiterung von Fertigungsstätten, Neudefinition der Supply Chain oder der Einbindung neuer Tochtergesellschaften. Darüber hinaus tickt die Software-Welt immer schneller, wodurch sich die Release-Zyklen verkürzen und immer häufiger neue Themen hinzukommen.
- Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten ist in unserem Unternehmen die Arbeit des Steering Committee. Es trifft sich alle zwei Monate, um über Projekte zu beraten.
- Projektziele können sich im Verlauf ändern. Wichtig ist aber, dass solche Änderungen und die damit verbundenen Konsequenzen für alle Beteiligten transparent sind und von ihnen mitgetragen werden. Auch ein Stopp von Projekten aufgrund geänderter Zielstellungen kann beschlossen werden. Dann ist es aber kein Scheitern, sondern eine aktiv getroffene Entscheidung.
- Das Wissen, welches die Firma voranbringt, wollen wir in der Hand behalten bzw. hier im Haus aufbauen. Unsere Personal- und Ausbildungspolitik ist entsprechend ausgerichtet, um den hierfür erforderlichen Mix aus Experten und Generalisten aufzubauen. Externe Unterstützung spielt bei diesen Themen eine untergeordnete Rolle.



### **GERHARD SCHMIDT**

Fertigungsleitung Gewindebohrer,  
EMUGE-Werk Richard Glimpel GmbH & Co. KG

- Die Kunden sind heute deutlich anspruchsvoller in Hinblick auf Qualität, Lieferzeiten, Preise und auch Transparenz. Wir müssen uns bei diesen Punkten auch mit globalen Wettbewerbern messen.
- Dies bedeutet zunächst, dass wir uns IT-mäßig ganz anders aufstellen müssen. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter, welche diese Herausforderungen annehmen und entsprechende Systeme bedienen müssen. Früher beschäftigten wir hauptsächlich technische Zeichner, heute vornehmlich Techniker und Ingenieure.
- Der Fachkräftemangel bereitet uns keine großen Probleme. Das liegt z. T. aber auch daran, dass wir stark in Ausbildung investieren. So haben wir permanent 60 Azubis.
- Die Zahl und auch die Komplexität der Projekte sind deutlich gestiegen. Damit verbunden steigen auch die Anforderungen an die Zusammenarbeit. Zeiten und Ressourceneinsatz müssen schließlich permanent angepasst werden. Hierzu benötigen wir klare Organisationsstrukturen. So setzen sich bei uns die Verantwortlichen aller Abteilungen bis hin zum Versand und einschließlich der Geschäftsführung zusammen, um sich über aktuelle Projekte genauso wie über Produktivitätszahlen auszutauschen.
- Möglichkeiten der externen Unterstützung spielen bei uns nur eine sehr untergeordnete Rolle. Unsere Bereiche sind schlicht zu komplex und individuell, wodurch die Einarbeitung Externer zu lange dauern würde.

## **Hays**

Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim  
T: +49 621 1788 0  
F: +49 621 1788 1299  
info@hays.de  
www.hays.de

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.de/standorte](http://www.hays.de/standorte)

© Hays plc, 2015. Hays, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk darf ohne die schriftliche Genehmigung des Eigentümers weder ganz noch in Teilen wiedergegeben oder übertragen werden, weder durch Fotokopie noch durch Speicherung auf elektronischen oder anderen Medien. Unzulässige Handlungen hinsichtlich des Werkes können zu zivil- und/oder strafrechtlicher Verfolgung führen.