



Der Digital Coach's Guide zur Digitalisierung

Für externe Digital Coaches

Dr. Dmitriy Dunaev, László Katona, László Kovács, Imre Kulcsár, Dr. András Nemeslaki, Attila Takács,
Balázs Tordai
Technologiezentrum Industrie 4.0
Universität für Technik und Wirtschaft Budapest
April 2022

Inhaltsübersicht

0. Einführung	2
1. Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Digitalen Coaches.....	2
2. Fertigkeiten und Kompetenzen	2
3. Fahrplan zur digitalen Transformation	3
3.1. Zielsetzung und Methodik	3
3.2. Schritt 00: Annahmen	5
3.3. Schritt 01: Initialisierung.....	5
3.4. Schritt 02: Programm Kick-off Meeting	7
3.5. Schritt 03: Mapping	9
3.6. Schritt 04: Workshop zur Zieldefinition	13
3.7. Schritt 05: Validierung der Programmcharta (Ja/Nein-Entscheidung).....	15
3.8. Schritt 06: Projektplanung	15
3.9. Schritt 07: Entscheidungsbesprechung zur Projektübergabe	17
3.10. Schritt 08: Projektlieferung	18





0. Einführung

Was Anfang des 20. Jahrhunderts die Massenproduktion und in der Nachkriegsindustrie die Automatisierung war - insbesondere nach den Ölkrisen, ist heute die Digitalisierung. Moderne Unternehmen, ob groß oder klein, suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten, um noch effizienter als bisher zu sein. Das Prozessdenken und der Wertstromansatz in Verbindung mit KPI-Systemen und effizienten Managementmethoden, die nach dem Zweiten Weltkrieg aufkamen, wurden in den 1980-90er Jahren weiterentwickelt und erreichten in den 2000er Jahren ein hohes Maß an Raffinesse. Diese Systeme werden heute weltweit eingesetzt, und eine ihrer Gemeinsamkeiten ist, dass sie datengesteuert sind. Daten können sowohl manuell als auch halbautomatisch erzeugt, registriert und in Informationen umgewandelt werden, was zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand führt. Natürlich ist es ein zentrales Ziel für Unternehmen, den Fortschritt in der Verwaltung zu erhalten und gleichzeitig die Kosten radikal zu senken. Die Entwicklung digitaler Lösungen - einschließlich der zunehmenden Zugänglichkeit und Erschwinglichkeit der Technologie - eröffnet den Unternehmen, die sich auf diesen Wandel einlassen, ein neues Effizienzniveau in Verwaltung und Produktion.

Die Digitalisierung kann auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Segmenten oder sogar bei verschiedenen Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Der wichtigste Beitrag eines Digital Coaches zur digitalen Transformation besteht darin, Aktivitäten, Prozesse und Segmente zu identifizieren, die Ziel von Digitalisierungsprojekten sind, und eine Roadmap zu erstellen, die seinen Kunden zu einem höheren Effizienzniveau durch Digitalisierung führt.

1. Aufgaben und Zuständigkeiten eines Digitalen Coaches

Betrachtet man all die Arbeitsbereiche, die von der Digitalisierung betroffen sind, kann man sich leicht überfordert fühlen. Angefangen von der Umwandlung analoger Daten, Prozesse und Handlungen in ein digitales Format (d.h. Digitalisierung) bis hin zur Veränderung und Anpassung ganzer Geschäftsmodelle bieten digitale Technologien unzählige Möglichkeiten, neue Einnahmen zu erzielen und neue Werte zu schaffen. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt wirken sich auch auf die Menschen aus, die mit diesen neuen Technologien arbeiten, sowie auf die Unternehmen und Betriebe, in denen sie tätig sind.

Der Digitale Coach hat eine große Verantwortung, die Möglichkeiten zu erkunden, die Abhängigkeiten aufzuzeigen, den Entscheidungsprozess anzuregen und zu organisieren, die Ausführung zu planen und zu leiten...die meisten Aufgaben verbleiben aber bei den Führungskräften des Unternehmens und dem Management vor Ort. Diese Aufgaben bestehen zumeist darin, das Betriebs- und Produktionswissen in den Umwandlungsprozess einzubringen und schließlich die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Dieser letzte Aspekt erfordert in der Regel die aufwändigste Vorbereitung, und der Digitale Coach sollte ihn mit viel Geduld angehen.

2. Fertigkeiten und Kompetenzen

Der Digital Coach ist ein Beruf, der theoretische Vorbereitung und praktische Erfahrung erfordert. Glaubwürdigkeit und professionelle, qualitativ hochwertige Arbeit sind der Schlüssel, um die Unterstützung des Managements und der Mitarbeiter des Kundenunternehmens zu gewinnen und zu erhalten. Die Digitalisierung selbst basiert auf Methoden, die in der Einleitung kurz erwähnt wurden.





Voraussetzungen

Die Person, die sich zum Digital Coach ausbilden lassen möchte, muss über fundierte Managementkenntnisse und -erfahrung verfügen und mit den verschiedenen Technologien der Digitalisierung vertraut sein.

Zukünftigen Digital Coaches wird dringend empfohlen, ihre Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement, Change Management und Lean Management aufzufrischen, bevor sie mit diesem Kurs beginnen oder parallel dazu.

Digital Coach Ausbildungsmodule

Zu Beginn der Qualifizierung zum Digitalen Coach muss man eine Reihe von Selbstlernmodulen absolvieren, die von den "Digital Coach"-Projektpartnern entwickelt wurden, um Kenntnisse in den folgenden Bereichen und Themen zu erwerben:

- Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung als Basis der Digitalisierung in Unternehmen
- Herausforderungen der Industrie 4.0 für Jungunternehmer
- Das Reifegradmodell "ADAPTION" im Bereich der Industrie 4.0
- Unternehmensstrategie für digitale Transformation und agiles Projektmanagement
- Möglichkeiten und Grenzen von Lerntransfer und Lernortkooperation
- Wertschöpfungsprozesse als Ansatzpunkte für die Digitalisierung
- Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen
- Grenzen und Möglichkeiten der Beteiligung an der Umsetzung digitaler Lösungen
- Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund der Digitalisierung
- Unternehmenskooperationen für die Implementierung digitaler Lösungen

Die Inhalte dieser Selbstlernmodule zielen darauf ab, die zukünftigen Digitalen Coaches so ausgebildet zu werden, dass sie ein grundlegendes Verständnis für Industrie 4.0, die relevanten Entwicklungen in Bezug auf technologische, organisatorische und personelle Veränderungen sowie den möglichen Nutzen dieser Entwicklungen erhalten.

3. Fahrplan zur digitalen Transformation

Die Digitalisierung eines Unternehmens erfordert eine gute Vorbereitung, Prozessdenken und disziplinierte Ausführung. Digital Coach trägt zunächst zu dieser Reise bei, indem er eine realistische Roadmap zur digitalen Transformation erstellt, die den aktuellen digitalen Status, die Ressourcen und die personellen Kompetenzen des Kunden berücksichtigt. Zweitens stellt der Digitale Coach die Durchführung der Projekte durch Kontrolle, Feedback und Unterstützung der Projektmanager auf einem hohem Niveau sicher. Eine gute Vorbereitung und eine gute Planung sind ein halber Erfolg, wobei es auf die Planung ankommt - nicht auf den Plan selbst. Stellen Sie sich die digitale Transformation als eine Reise vor, die Ihren Kunden und seine Organisation zu einem besseren zukünftigen Status als dem aktuellen führt!

3.1. Zielsetzung und Methodik

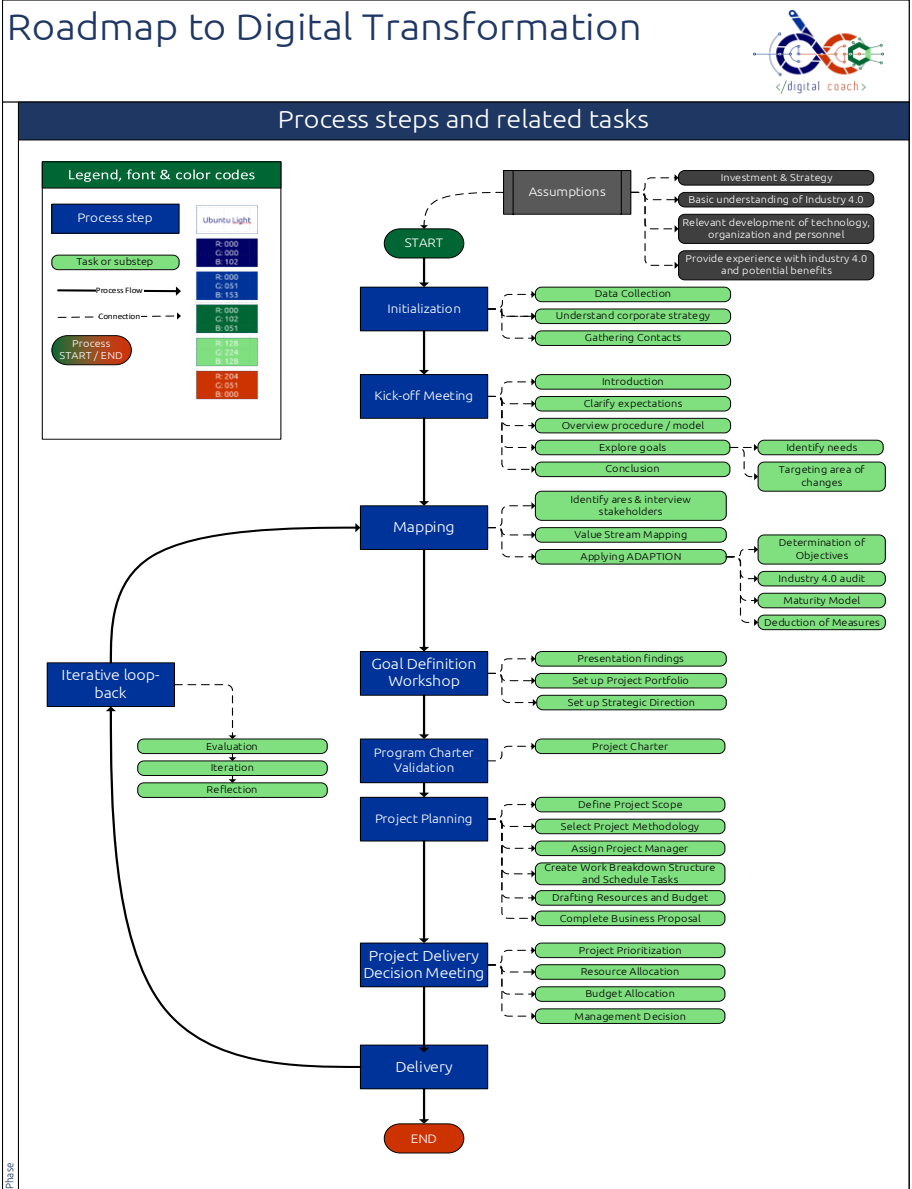
Das Ziel der Roadmap oder Customer Journey ist es, den Digitalen Coach mit einem Tool auszustatten, das die Planung des digitalen Transformationsprogramms seines Kunden durch logische Schritte führt,

3





die eine optimale Vorbereitung für die Ausführung gewährleisten. Diese Reise ist ein Prozess: Sie hat einen Start und ein Ende, Inputs und Outputs, Ziele, Aufgaben, Verantwortliche und Prozessschritte, die durchlaufen werden müssen.





3.2. Schritt 00: Annahmen

Wir gehen davon aus, dass das Unternehmen stark motiviert und entschlossen ist, ein Digitalisierungsprojekt zu starten. Wir haben vier Schlüsselaspekte identifiziert, die eine Nachfrage nach digitaler Transformation erzeugen. Wenn diese Annahmen nicht zutreffen, ist es wichtig, die Durchführbarkeit eines digitalen Transformationsprogramms zu hinterfragen. Es ist immer noch möglich, die Digitalisierung langfristig (> 3 bis 5 Jahre) als Ziel zu setzen, aber wenn die unten genannten Annahmen nicht zutreffen, kann der Digitale Coach dem Management vorschlagen, ein Programm zu starten, das das Unternehmen auf die digitale Transformation vorbereitet und die Grundlagen dafür schafft.

Investitionen und Strategie

- Wir gehen davon aus, dass sich das Management bewusst ist, dass die digitale Transformation eine Investition in die Zukunft ist.
- Wir gehen davon aus, dass die Geschäftsleitung weiß, dass die Rendite der Investition mehr als 6-18 Monate betragen könnte.
- Wir gehen davon aus, dass das Management verstanden hat, dass jede Art von digitaler Transformation ein infrastrukturelles Fundament (NW HW SW) benötigt, um ihre Funktionen zu erfüllen.
- Wir gehen davon aus, dass das Unternehmen über eine zukunftsorientierte Geschäftsstrategie (für mindestens 2 Jahre) verfügt.
- Wir gehen davon aus, dass das Unternehmen den grundlegenden Betrieb und die Verwaltung bereits digitalisiert hat (ERP-System ist für Finanzen und Inventar implementiert).

Grundlegendes Verständnis von Industrie 4.0

Wir gehen davon aus, dass ein gutes Verständnis von Industrie 4.0 im Wissen und in der Kultur des Unternehmens vorhanden ist.

Relevante Entwicklungen in Technik, Organisation und Personal

Wir gehen davon aus, dass das Unternehmen relevante technologische, organisatorische und personelle Entwicklungen vorgenommen hat oder vorhat, die eine solide technische und fachliche Basis für die digitale Transformation schaffen.

3.3. Schritt 01: Initialisierung

Der erste Schritt des Prozesses ist die Initialisierung. Dieser Schritt umfasst vorbereitende Aufgaben, um das Gesamtbild des Unternehmens unter drei wichtigen Aspekten zu verstehen: Daten, Kontakte und Strategie. Welche Art von Daten sind bereits über das Unternehmen und seine Prozesse verfügbar? Wie werden die Daten gesammelt? Mit wem wird der Digitale Coach während des Transformationsprogramms zusammenarbeiten? Welchen Platz nimmt die digitale Transformation in der Unternehmensstrategie ein?

Wenn Sie diese Fragen gut beantworten können, verstehen Sie wahrscheinlich das Unternehmen, das Sie auf dieser Reise begleiten werden, gut.





Datenerhebung

Es ist wichtig, die verfügbaren Daten über das Unternehmen und seine Prozesse zu verstehen, bevor ein Digitaler Coach das Transformationsprogramm skizzieren kann. Es wird dringend empfohlen, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um diese Art von Informationen anzufordern und zu erheben.

Beginnen Sie mit den wichtigsten Daten, z. B. der Gewinn- und Verlustrechnung und anderen offiziell zugänglichen Statistiken über das Unternehmen und seine Wettbewerber. Prüfen Sie die Finanz- und Marketingdaten in den Jahresberichten, falls vorhanden, oder bitten Sie das Unternehmen, Ihnen diese Informationen zur Verfügung zu stellen. Erstellen Sie auf der Grundlage der Finanz- und Marketingdaten eine Rangliste des Unternehmens im Hinblick auf Größe und Effizienz auf dem Markt.

Versuchen Sie dann zu verstehen, wie gut das Management mit hochrangigen internen, nicht-finanziellen Daten versorgt wird, typischerweise in Form von KPIs. Prüfen Sie, ob die wichtigsten Abteilungen regelmäßig über KPIs berichten und welche Art von KPIs sie verwenden. Einige Beispiele sind: Liefertermintreue oder Kundenlieferleistung, Servicegrad, Lagerumschlag, Ausschussrate, Einhaltung des Rahmenplans, Antwortquote bei Anfragen, Liefertermintreue der Lieferanten, Erfolgsquote bei Ausschreibungen, Serviceverfügbarkeit usw.

Fahren Sie mit der detaillierten Datenerfassung auf betrieblicher Ebene fort. Prüfen Sie, ob es eine Datenerfassung von Vorgängen wie Zykluszeiten, First Pass Yield, OEE und verschiedene Arten von internen und externen Durchlaufzeiten gibt. Prüfen Sie insgesamt, ob es eine Datenerfassung auf Linien- oder Arbeitsplatz-/Bediener-/Mitarbeitererebene gibt.

Vergessen Sie nicht, die für die Datenerhebung verwendeten Methoden zu prüfen und zu verstehen: manuell, auf Papier, automatisiert, digitalisiert, kontinuierlich oder stichprobenartig?

Erstellen Sie eine Zusammenfassung Ihrer gesammelten Informationen über alle Arten von Daten, die über das Unternehmen verfügbar sind. Machen Sie eine grobe Einschätzung der möglichen Entwicklung des Unternehmens aus der Sicht der verfügbaren Daten. Dies wird Ihnen helfen, den Umfang und die Herausforderungen Ihres Transformationsprogramms hinsichtlich der Datenerfassung und -analyse besser einzuschätzen.

Sammeln von Kontakten

Versuchen Sie, die Kontakte im Unternehmen zu verstehen und zu kennen, mit denen Sie auf dieser Reise zusammenarbeiten müssen. Stellen Sie sicher, dass Sie die Entscheidungsträger auf den verschiedenen Entscheidungsebenen kennen lernen. Erstellen Sie, wenn möglich, eine RACI-Matrix, um Ihre Arbeit mit zukünftigen Kontakten im Vorfeld zu erleichtern. Auf diese Weise lernen Sie die Personen kennen, mit denen Sie arbeiten und kooperieren müssen, und können die Organisationsstruktur und eventuell fehlende oder nicht besetzte Schlüsselpositionen besser verstehen. All diese Informationen werden Ihnen helfen, einige der menschlichen und organisatorischen Herausforderungen zu erkennen, denen Sie während Ihres Programms begegnen könnten.

Verstehen der Unternehmensstrategie

Im Unternehmen existiert formell oder informell eine Strategie. Vielleicht ist sie extrem einfach und besteht nur aus 1-2 finanziellen Elementen ("hoher Gewinn - niedrige Kosten"), vielleicht ist sie komplex und auf Projektebenen heruntergebrochen. Wie auch immer, ist es wichtig, sie zu verstehen, da Sie in





der Lage sein müssen, das Programm zur digitalen Transformation darin zu platzieren und zu positionieren. Wurden Sie gebeten, dieses Programm zu entwickeln und einzuführen, weil es Teil einer Ausschreibung ist, die im Rahmen eines von der EU geförderten Programms gewonnen wurde, und weil es verpflichtend ist, dies zu tun? Wurden Sie eingestellt, weil die Geschäftsleitung das Unternehmen mit ihrem eigenen Budget modernisieren will und Ihre Arbeit im Mittelpunkt steht? Ist Ihr Programm Teil eines der Dutzenden von Projekten, die das Unternehmen in diesem Jahr auf den Weg bringt, und Sie müssen mit anderen Projekten um ein Budget konkurrieren? Es kann entscheidend sein, die Ideen und die Strategie des Managements, die Ressourcenzuweisung und die Unterstützung für Ihr Programm zu verstehen.

3.4. Schritt 02: Kick-off Meeting

Das Hauptziel eines Digitalen Coaches beim Kick-off-Meeting ist es, ein gegenseitiges Verständnis zwischen den Parteien über das Ziel des Digitalisierungsprojekts oder der Digitalisierungsprojekte, den Prozess und die Art und Weise, wie und in welcher Form der Digitale Coach die Reise, die sie beginnen wollen, unterstützen kann, herzustellen.

Das Kick-off-Meeting sollte ebenfalls mit der Vorbereitung als "Phase 0" beginnen. Der Digitale Coach sollte ein Einführungsmaterial vorbereiten, damit später allen klar ist, worum es bei der digitalen Transformation geht und wo ihre Grenzen liegen. Es ist auch wichtig zu betonen, was die Erfolgsfaktoren für solche Projekte sind und welche Ergebnisse in welchem Zeitrahmen erwartet werden. Diese Informationen sind möglicherweise nicht jedem Teilnehmer im Vorfeld klar.

Der Erfolg des Kick-off-Meetings hängt auch von den Teilnehmern ab. Wer sollte eingeladen werden? Da zu diesem Zeitpunkt noch nicht ganz klar ist, welche Interessengruppen im Unternehmen an dem Projekt beteiligt sein werden, muss diese Entscheidung gemeinsam mit dem Initiator des Projekts im Unternehmen getroffen werden. Die Einladung von Personen mit Führungsverantwortung und aus ähnlichen Hierarchieebenen ist zu bevorzugen. Die Teilnahme des Sponsors an der Auftaktsitzung kann ebenfalls von Vorteil sein, da diese Person von vornherein für ein erfolgreiches Projekt gewonnen werden sollte. In großen Unternehmen ist in der Regel der CIO (Chief Information Officer) für Digitalisierungsprojekte verantwortlich, während in kleineren und mittelgroßen Unternehmen der CEO diese Rolle übernimmt.

Das Kick-off-Meeting sollte rechtzeitig geplant werden. Da die Teilnehmer höchstwahrscheinlich aus der Führungsebene kommen, sollte die Zeitplanung mindestens 2-4 Wochen vor der Veranstaltung beginnen - manchmal sogar noch länger. Den Teilnehmern müssen vorbereitende Unterlagen zugesandt werden, damit sie vorbereitet zur Sitzung kommen und entweder vor Ort oder sogar schon vor der Sitzung Fragen stellen können. Fragen, die von den Teams vor der Sitzung gestellt werden, sind nützlich, weil sie dem Digitalen Coach Zeit geben, das Einführungsmaterial vorzubereiten und sogar an die Bedürfnisse der Teams anzupassen. Rechtzeitig vor dem Kick-off-Meeting muss eine Tagesordnung an die Teilnehmer verschickt werden. Auch die Dauer des Kick-off-Meetings muss auf der Grundlage der ursprünglichen Projektziele und der Verfügbarkeit der Teilnehmer festgelegt werden. In manchen Fällen ist ein eintägiges Kick-off-Meeting ausreichend, in anderen Fällen sind mehrere Tage erforderlich, um alle Punkte in der notwendigen Tiefe zu behandeln.

Einführung

Bei der Sitzung sollte der erste Punkt die Vorstellung des Digitalen Coach sein. Die anfängliche Vorstellung erfolgt vorzugsweise durch den Projektinitiator, gefolgt von einer Selbstvorstellung durch

7





den Digitalen Coach, in der sie ihren Hintergrund erläutert und in den Augen der Teilnehmer Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufbaut. Da dies das erste Mal ist, dass der Digitale Coach das Kick-off-Team trifft, **müssen sich auch alle anderen Teilnehmer** vorstellen. Es ist sinnvoll, wenn der Digitale Coach die Teilnehmer nach ihrer Rolle im Unternehmen, ihrem Hintergrund und ihren ersten Vorstellungen von dem Projekt fragt. Diese Informationen werden später bei der Stakeholder-Zuordnung und -Analyse nützlich sein. An dieser Stelle können Fragen der Teilnehmer gesammelt werden, damit diese später während der Prozessübersicht beantwortet werden können. In der Einleitung sollte der Digitale Coach erklären, was Digitalisierung **bedeutet** und wie Unternehmen davon profitieren. Es ist **von größter Bedeutung** zu zeigen, welche Ziele Unternehmen erreichen können und wie die Digitalisierung Strategie, Prozesse und Organisation beeinflusst. Durch das Aufzeigen von Erfolgsgeschichten, wie sie zur Unternehmensleistung beiträgt, kann ein tieferes Verständnis geschaffen werden und den Teilnehmern bereits helfen, darüber nachzudenken, wie die Digitalisierung zur Leistung ihres Unternehmens oder ihrer Abteilung beitragen kann. Andererseits sollten auch die Fallstricke von Digitalisierungsprojekten aufgezeigt werden, damit sich die Projektteams dieser bewusst sind und versuchen können, sie später zu vermeiden.

Erwartungen klären

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Digitale Coach in der Lage ist, den Nutzen des digitalen Coaching-Prozesses zu Beginn zu verdeutlichen. Der Digitale Coach sollte den Beteiligten erklären, was sie als Ergebnis seiner Arbeit und des von ihm orchestrierten Prozesses erwarten können. Bei den Vorteilen muss es sich um messbare Werte handeln, z. B. eine Steigerung der Effizienz, eine höhere Gewinnrate, ein größerer Marktanteil usw. Es ist auch wichtig, die Erwartungen der Stakeholder zu klären und am Ende des digitalen Coaching-Prozesses das Projektergebnis mit den vorläufigen Erwartungen zu vergleichen.

Übersicht Verfahren / Modell

In der Prozessübersicht sollte der Digitale Coach die verschiedenen Schritte des Digitalisierungsprojekts erläutern. Für jeden Schritt sollten die notwendigen Aktivitäten und ihre methodische Grundlage vorgestellt werden. Darüber hinaus sollte die Verbindung zwischen den Schritten und die Art und Weise, wie **der** folgende Schritt auf den Informationen oder Ergebnissen **des** vorangegangenen Schritts aufbaut, erläutert werden. Es ist auch wichtig, die erwarteten Zwischenergebnisse für jeden Schritt und die Entscheidungspunkte darzustellen. An den Entscheidungspunkten können, falls erforderlich, Iterationsschleifen eingerichtet werden. Die Einführung des ADAPTION-Modells ist wesentlich, da es das Rückgrat des Prozesses bildet.

Ziele erforschen

Nachdem ein gemeinsames Verständnis darüber erreicht wurde, was die Ziele von Digitalisierungsprojekten sein können und wie der Prozess und die Arbeit des Digitalen Coach das Erreichen dieser Ziele erleichtern können, sollten die Teilnehmer damit beginnen, zu erkunden, wie die Digitalisierung für die Geschäftsleistung des Unternehmens in verschiedenen Bereichen relevant und hilfreich sein kann. Zu diesem Zeitpunkt sollte sich das Team nicht darauf konzentrieren, detaillierte und spezifische Ziele zu formulieren. Das Ziel ist vielmehr, dass mögliche Bereiche für Veränderungen identifiziert werden.

Dies ist ein Ideenfindungsprozess, der in vielen Formaten durchgeführt werden kann. Das genaue Format sollte von dem Digitalen Coach auf der Grundlage seiner Erfahrung und der der Mitglieder des Kick-off-Teams festgelegt werden. Das am häufigsten verwendete Format für die Ideenfindung ist das





Brainstorming. Dieses Format erfordert keine besonderen Vorbereitungen oder ein hohes Maß an Fachwissen, weder von dem Digitalen Coach noch von den Teilnehmern. Der Digitale Coach sollte als Moderator fungieren und dafür sorgen, dass das Team nicht durch einige der Nachteile dieser Methode behindert wird, die darin bestehen können, dass zu viel Zeit auf bestimmte Ideen verwendet wird, dass zu utopische Ideen entwickelt werden **oder dass** einige Teammitglieder versuchen, die Diskussionen zu dominieren. Es kann sinnvoll sein, mehrere Brainstorming-Runden durchzuführen, ausgehend vom Gesamtbild, bei dem allgemeine Geschäftsbereiche einer möglichen Umsetzung der Digitalisierung identifiziert werden, und dann auf spezifischere Ziele oder Bedürfnisse einzugrenzen. Der Detaillierungsgrad muss vom Digitalen Coach festgelegt werden.

Schlussfolgerung

Das Kick-off-Meeting ist in der Regel eine intensive Erfahrung für die Teilnehmer und auch für den Digitalen Coach. In dieser Phase werden viele Ideen formuliert, und einige Fragen können unbeantwortet bleiben. Diese Ideen und Fragen müssen im Sitzungsprotokoll festgehalten werden. Das formatierte Sitzungsprotokoll sollte den Sitzungsteilnehmern so bald wie möglich zur Verfügung gestellt werden. Am Ende des Treffens ist es auch wichtig, sich auf die nächsten Schritte zu einigen und mit der Planung der Aktivitäten für die nächste Phase zu beginnen.

3.5. Schritt 03: Kartierung

Identifizierung von Bereichen und Befragung von Interessenvertretern

Beim Kick-off-Meeting wurden Ziele und Bereiche für Veränderungen festgelegt. Der nächste Schritt besteht darin, sich einen Überblick über die Menschen und Prozesse zu verschaffen, die zu diesen Bereichen gehören. Der Digitale Coach könnte 1-2-1-Gespräche oder Teamsitzungen mit wichtigen Mitarbeitern und Managern initiieren und einige grundlegende Interviewfragen durchgehen, die Verbesserungsmöglichkeiten und typische Schmerzpunkte aufzeigen können. Betrachten Sie diese Interviews und Diskussionen als den qualitativen Teil Ihrer "Umfrage". Das Value Stream Mapping hingegen kann als quantitativer, datengesteuerter Teil der Aufgabe betrachtet werden, die Sie durchführen.

Wertstrom-Mapping

Jeder "Bereich" eines Unternehmens enthält Prozesse - formell oder informell -, die aufeinanderfolgende Schritte von Aktivitäten sind, die von Menschen und Werkzeugen ausgeführt werden, um einen Bedarf oder eine Nachfrage zu erfüllen. Das Verständnis der Prozesse in dem zu ändernden Bereich ist von entscheidender Bedeutung, daher ist es wichtig, effiziente Geschäftswerkzeuge zu verwenden, die helfen, sie zu verstehen. Zu diesem Zweck werden verschiedene Geschäftsprozesslandkarten (oder -diagramme) verwendet. Die bekanntesten sind Prozesslandkarten, funktionsübergreifende Flussdiagramme und Wertstromkarten. Es gibt auch eine Standardspezifikation für Geschäftsprozessformen und -notation unter Business Process Modell & Notation¹ (BPMN) und ISO 19510. Sie können jede der Mapping-Techniken verwenden, wählen Sie diejenige, die am besten zu Ihnen passt; behalten Sie die Absicht des Prozessmappings im Hinterkopf und finden Sie die Antwort auf diese Fragen anhand dieser Techniken:

¹ <https://www.omg.org/bpmn/>





- 1) Welches sind die wichtigsten Prozesse, die im Bereich des Wandels durchgeführt werden?
- 2) Wie komplex sind die Prozesse - wie viele Prozessschritte sind enthalten, wie viele Ressourcen verbrauchen sie und wie viele unterschiedliche Produkte werden verarbeitet?
- 3) Wie hoch ist das Leistungsniveau der Prozesse in Bezug auf?
 - a. Lieferung, wie zum Beispiel:
 - i. Vorlaufzeit,
 - ii. Pünktliche Lieferung
 - iii. Service Level etc.
 - b. Qualität, wie zum Beispiel:
 - i. Ertrag im ersten Durchgang,
 - ii. Quote der Kundenbeschwerden,
 - iii. Kosten der Qualität usw.
 - c. Kosten, wie zum Beispiel:
 - i. Zeitverhältnis der Wertschöpfung,
 - ii. Produktivität,
 - iii. Wartung usw.
- 4) Wie hoch ist die Stabilität der Prozesse? Wie gut beschreibt die durchschnittliche Leistung der oben genannten KPIs den Prozess? Sind die Standardabweichungen weit von den Durchschnittswerten entfernt?
- 5) Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad der Prozesse und Prozessschritte?
- 6) Was sind die Verbesserungsmöglichkeiten der Prozesse, die durch die Digitalisierung erreicht werden können? Zum Beispiel: Komplexitätsreduzierung, Stabilisierung, höhere Leistung und höhere Qualität.

Die folgende Abbildung zeigt das Schema einer Wertstromkarte². Eine Wertstromkarte beschreibt den Prozess immer als einen Zyklus, der beim *Kunden* in der rechten oberen Ecke beginnt. Der obere Fluss, vom Kunden aus gesehen von links nach rechts, wird als *Informationsfluss* bezeichnet und beschreibt die Schritte, die Informationen vom Kunden zum Materiallieferanten (die Zelle ganz links oben auf der Karte) und zur Produktion bringen. Der untere Fluss vom Lieferanten von rechts nach links ist der *Materialfluss*, der die Prozessschritte der Produktion unter Verwendung von Material und Informationen beschreibt. Am Ende des Zyklus werden die Produkte an den Kunden geliefert. Beachten Sie, dass Wertstromkarten für die Abbildung von Produktionsprozessen entwickelt wurden, aber auch für die Abbildung von Verwaltungsprozessen oder Dienstleistungen geeignet sind. Was die Abbildung dieser Prozesse erschwert, ist die Tatsache, dass Verwaltung und Dienstleistungen in der Regel weniger

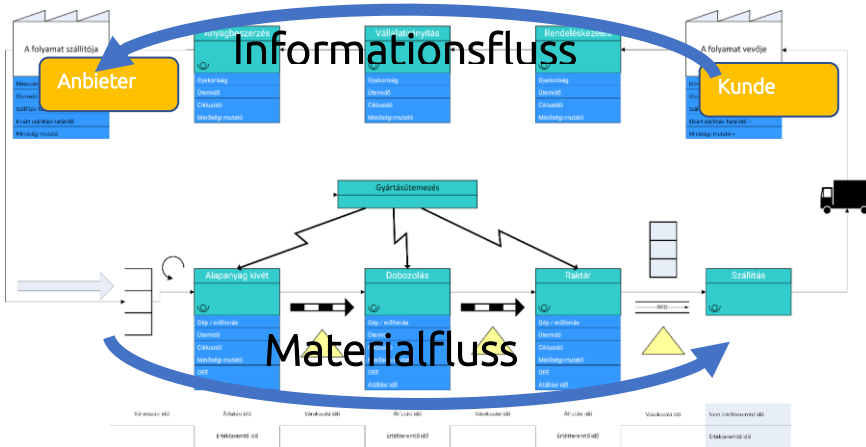
² <https://kanbanize.com/lean-management/value-waste/value-stream-mapping>





standardisiert sind als die Produktion. Daher ist es schwieriger, ihre Leistung zu messen, und die Abweichungen sind im Allgemeinen viel höher.

Kommentiert [LF1]: Abbildungen müssen extra übersetzt werden, da diese als Screenshots eingefügt sind



Anwendung von ADAPTION

Das ADAPTION-Modell ist ein Schlüsselement des Mapping-Prozesses. Bei richtiger Anwendung des Modells lässt sich der Entwicklungsstand der ausgewählten Gebiete in Bezug auf die Digitalisierung bestimmen, und es können auch die Zielebenen ermittelt werden. Mehr über das Modell und seine Anwendung erfahren Sie in Kapitel 4: [FEHLER! VERWEISQUELLE KONNTE NICHT GEFUNDEN WERDEN.](#)

Andere Tools

Es gibt keinen allgemeingültigen Leitfaden oder ein Diagramm zur Durchführung der analytischen Übung (Mapping) des Falles. Die Wertstromanalyse und das ADAPTION-Modell können als unverzichtbare Werkzeuge betrachtet werden, die durch verschiedene, üblicherweise verwendete Business-Tools ergänzt werden können:

- 1) KANO-Modell. Nutzen Sie das KANO-Modell, um das Kundenverhalten und die Auswirkungen von Entwicklungsprojekten auf die Kundenzufriedenheit zu verstehen. Erfahren Sie mehr unter: https://en.wikipedia.org/wiki/Kano_model

- 2) SWOT-Diagramm . SWOT ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Diese vier Faktoren bilden die SWOT-MATRIX. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse lassen sich die Kompetenzen einer Organisation messen und Möglichkeiten aufzeigen, die von

SWOT Matrix

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats





der Unternehmensführung in Zukunft genutzt werden können. Erfahren Sie mehr unter: <http://www.swotmatrix.com>

- 3) Entscheidungsbaum (Lucidchart). Der größte Vorteil eines Entscheidungsbaums ist, dass er Emotionen aus der Gleichung herausnehmen kann... Entscheidungsbäume können verwendet werden, um nahezu jede Frage oder jedes Anliegen zu bewerten und mögliche Ergebnisse zu visualisieren. Erfahren Sie mehr unter: https://www.lucidchart.com/pages/how-to-make-a-decision-tree-diagram/#section_0
- 4) Pareto-Analyse Der Wert des Pareto-Prinzips ... liegt darin, dass es sich auf die 20% der Dinge konzentriert, die wichtig sind. ...Diese 20% erzeugen 80% Ihrer Ergebnisse. Identifizieren und konzentrieren Sie sich zuerst auf diese Dinge, aber ignorieren Sie die restlichen 80% der Ursachen nicht völlig. Erfahren Sie mehr unter: <https://www.projectsmart.co.uk/pareto-principle/pareto-analysis-step-by-step.php>
- 5) Das Modell der Kraftfeldanalyse von Kurt Lewin. Wägen Sie die treibenden Kräfte für Veränderungen gegen die widerstrebenden Kräfte ab. Sehen Sie sich dieses Video an: <https://www.youtube.com/watch?v=ctH27sCQxv8>
- 6) Cranfield Benefits Dependency Network. Dieses Instrument soll Manager dazu bringen, alle Veränderungen zu identifizieren und zu kartieren, die sie vornehmen müssen, wenn die erwarteten Vorteile und Ergebnisse erreicht werden sollen. Es zeigt auch sehr deutlich, wie dieser Wandel durch digitale Technologien ermöglicht und gestaltet wird. Das daraus resultierende Netzwerk zeigt, wie jeder der erwarteten Vorteile durch eine Kombination von technologischen und geschäftlichen Veränderungen erreicht werden kann und wie diese miteinander in Beziehung stehen. Erfahren Sie mehr unter: <https://hbr.org/2016/06/a-tool-to-map-your-next-digital-initiative>
- 7) Strategiekarte. Eine Strategiekarte ist ein Diagramm, das die Strategie Ihres Unternehmens auf einer einzigen Seite darstellt. Sie eignet sich hervorragend, um allen Mitarbeitern des Unternehmens schnell die Ziele des großen Ganzen zu vermitteln. Sie ist eine Visualisierung der Balanced Scorecard. Erfahren Sie mehr unter: <https://www.spiderstrategies.com/strategy-map/>



8) Hoshin Kanri X-Matrix. Wir empfehlen die Hoshin Kanri X-Matrix - ein weithin bekanntes Instrument des Lean Management. Dabei handelt es sich um eine einseitige Tabelle, die Ziele, Strategien, strategische Projekte (Initiativen) und Verantwortliche enthält (dies könnte auch ein späterer Schritt der Bewertung sein). Erfahren Sie mehr unter: [https://kanbanize.com/lean-](https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri-x-matrix)

HOSHIN PLANNING MATRIX (X-MATRIX)			
<ul style="list-style-type: none"> • Pilot culturally diverse idea incubators that drive ideation and disruption • Increase customer engagement in product design • Reduce customer complaints • Increase customer loyalty • Deploy Performance Excellence improvement methodologies • Increase overall market share in SW territory • Increase number of new interactive packing customer accounts • Develop new distribution channels for new digital packaging 			
<ul style="list-style-type: none"> • Achieve 25% market share of the new digital packaging service • Develop at least 10 new products with a vitality index above 65% • Grow total revenue by \$75 million • Reduce all process waste by 40% using sustainable improvement methodologies 	<p>Top-Level Improvement Priorities</p> <p>Annual Objectives</p> <p>Target to Improve</p> <p>3-5 Year Breakthrough Objectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increase active distribution channels by 6 • Achieve 20% of incremental revenue growth from new customer accounts • Increase market share in the SW region by 15% • Implement Performance Excellence in all 8 business units • Reduce customer complaint calls by 50% • Reduce R&D Team turnover by 25% • Increase customer second product conversions by 25% • Increase number of customers with contracts longer than 5 years to 40% • Establish three successful incubators • Increase the number of ideas going into stage 2 (feasibility) by 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • Fred Bartoloni (Chief Innovation Officer) • Jim Gruber (VP of Quality) • Dave Hies (VP of Marketing) • Mark Miller (VP of Sales) • Nancy Beckley (VP of Accounts)
<ul style="list-style-type: none"> • Achieve world-class quality production as certified by Malcolm Baldrige standards by the end of 2017 • Create an empowered culture of collaboration resulting in a 200% increase in new products launched by the end of 2018 • Achieve 50% market share of the new digital packaging service by the end of 2018 • Grow total revenue by \$250 million with an EBITDA of 18% by the end of 2019 		<p>RESOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primary Responsibility ○ Secondary Responsibility <p>Jack Speers (CEO)</p>	

[management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri-x-matrix](https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri-x-matrix)

3.6. Schritt 04: Workshop zur Zielsetzung

Das Einrichten und Durchführen eines erfolgreichen Zielfindungsworkshops ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Digitalen Coach. Zu diesem Zeitpunkt hat der Digitale Coach bereits alle notwendigen Informationen gesammelt und aufbereitet, die benötigt werden, um dem Management Geschäftsalternativen vorzuschlagen und eine Entscheidung über die zukünftige Richtung der Veränderungen zu erzwingen. Dies ist eine einmalige Gelegenheit (die auch auf mehreren Veranstaltungen durchgeführt werden kann) für den Digitalen Coach, um seinen Kunden zu helfen, die optimale Einstellung für die Zukunft zu finden.

Es ist ideal, wenn die Entwicklungszusammenarbeit einen ganztägigen Workshop für die Entscheidungsträger des Unternehmens organisieren kann, um alle Zielvorgaben auf einmal zu lösen. Dazu sollte der Digitale Coach die notwendige Ausrüstung wie Bildschirme, Tafeln usw. bereitstellen. Manchmal ist es realistischer, wenn es separate Präsentationen, ein Programmportfolio und Veranstaltungen zur Richtungsbestimmung gibt.

Präsentation der Kartierungsergebnisse

Der Vorstand oder die Unternehmensleitung hat in der Regel nur eine begrenzte Zeit, um die untersuchten Ergebnisse zu verstehen. Die Aufgabe des Digitalen Coach besteht darin, die effizienteste

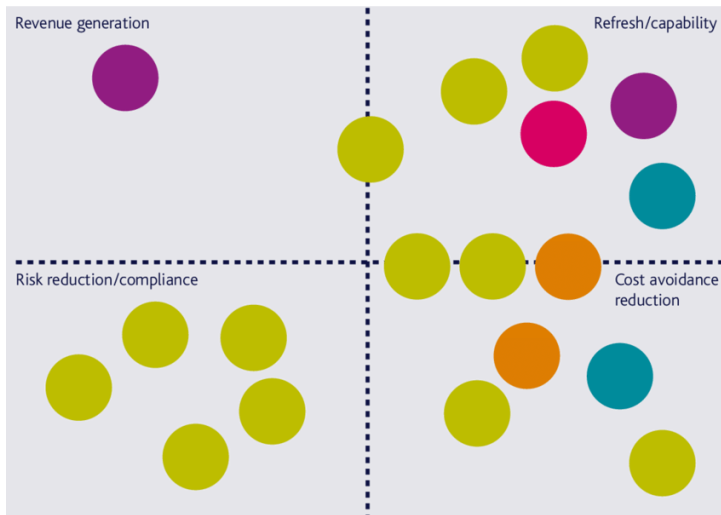


Art und Weise der Präsentation der Ergebnisse zu finden. Wenn die Unternehmensleitung zu diesem Zweck bereits eine bestimmte Methodik vorgibt, wird vom Digitalen Coach erwartet, dass er seine Ergebnisse in dem vorgegebenen Format aufbereitet.

Einrichtung eines Projektportfolios

Als Ergebnis des Mapping-Prozesses gibt es mehrere kleine oder große, einfache oder komplizierte potenzielle Änderungen, die den gewählten Bereich verbessern können. Alle zusammen ergeben eine Liste von unabhängigen und abhängigen Aktivitäten, die der Digitale Coach strukturieren und ein Projektportfolio erstellen kann. Der Zweck dieses Portfolios ist es, der Unternehmensleitung zu helfen, Prioritäten zu setzen und über die Reihenfolge der Projekte zu entscheiden. Mit diesem Wissen kann der Digitale Coach Vorschläge für die Ressourcen- und Kostenverteilung des gesamten Programms machen. Es gibt zwei typische Darstellungsformen für Projektportfolios, abhängig von den gewünschten Zielen:

- 1) Perspektive Einnahmen/Kosten. Erfahrungen Sie mehr unter:
https://www.researchgate.net/figure/Example-project-portfolio_fig1_48990022





- 2) Kosten- und Wirkungsanalyse. Erfahren Sie mehr unter: <https://chemquest.com/sand/time-tested-approach-to-project-portfolio-management/#post/0>

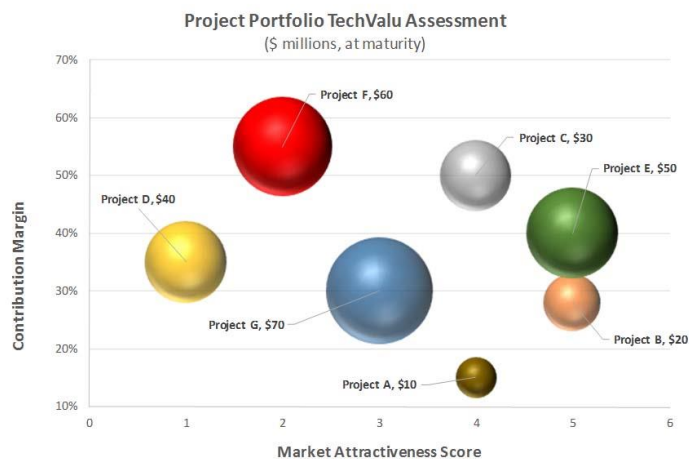
Festlegung der strategischen Ausrichtung

Um eine effiziente digitale Transformation einzuleiten, ist es wichtig, eine strategische Ausrichtung festzulegen und bekannt zu geben. Diese Richtung sollte eng mit einer vertrauenswürdigen Quelle (Eigentümer, CEO, BDM...) verbunden sein. Die strategische Ausrichtung trägt dazu bei, die Ziele des Unternehmens und die Art und Weise, wie sie erreicht werden sollen, zu klären. Sie weist die erforderlichen Ressourcen zu und legt die Verantwortlichkeiten fest, um den Erfolg zu erreichen. Der Digitale Coach unterstützt diese Erklärung mit den notwendigen Daten und Formulierungen.

3.7. Schritt 05: Validierung der Programmcharta (Ja/Nein-Entscheidung)

Anhand des Projektportfolios und der Bewertung von Projekten auf der Grundlage einer Ertrags-/Kosten- oder Kosten-/Wirkungsanalyse kann die Unternehmensleitung über die Liste der durchzuführenden Projekte entscheiden und ihnen grünes Licht geben.

3.8. Schritt 06: Projektplanung



Das Projektportfolio besteht aus der Liste der potenziellen Projekte, die für die digitale Transformation des Unternehmens erforderlich sind, die im vorherigen Abschnitt festgelegt wurde.

Die Projektplanung ist eine Disziplin, die sich mit der Frage befasst, wie ein Projekt innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens abgeschlossen werden kann, in der Regel mit festgelegten Phasen und bestimmten Ressourcen.

Das Ziel der Projektplanungsphase ist die Erstellung von Projektplänen auf hoher Ebene für Prioritäts- und Budgetierungszwecke.





Projektumfang definieren

Die Aufgabe des Digitalen Coach besteht darin, für jedes Projekt den richtigen Business Owner innerhalb des Unternehmens zu finden. Unter der Leitung des Geschäftsinhabers sollte ein Stakeholder-Team gebildet werden. Dieses Team ist dafür verantwortlich, den genauen Umfang des Projekts mit Meilensteinen und Ergebnissen zu definieren.

Projektmethodik auswählen

Wenn der Umfang des Projekts festgelegt ist, kann der Digitale Coach für jedes Projekt eine Projektmethodik vorschlagen. Je nach Umfang und Ergebnissen kann dies entweder Agile oder Waterflow oder eine Mischung der Methoden sein.

Zu Beginn der digitalen Transformation sind die Ergebnisse in den meisten Fällen nur Ideen und der Projektumfang ist ungewiss. In diesem Fall ist Agile die richtige Wahl für die Entwicklung.

Agile ist eine solche Methode, die von Softwareentwicklern entwickelt wurde, um Software iterativ und in Zusammenarbeit mit selbstorganisierten, funktionsübergreifenden Teams zu entwickeln. Im Gegensatz zur Wasserfallmethode, bei der der Geschäftsinhaber alle Vorteile der Entwicklung am Ende des Projekts sehen kann, liefert Agile inkrementelle Ergebnisse, indem der Wert in Sprints und nicht auf einmal geliefert wird. Bei der Anwendung von Agile wird durch die zweiwöchentliche Lieferung das Risiko einer Abweichung vom Projektumfang minimiert.

Projektleiter zuweisen

Jedes Projekt erfordert ein internes und externes (Lieferanten-) Projektmanagement. Es liegt in der Verantwortung des Digitalen Coach, interne Projektmanagement-Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu finden. Je nach Anzahl der Projekte und der Projektkomplexität sollten eine oder mehrere Personen für das Projektportfolio eingesetzt werden. Der Digitale Coach kann bei der Auswahl des Projektmanagers helfen und das Profil des Projektmanagers einschließlich der erforderlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen festlegen.

Projektstrukturplan erstellen und Aufgaben einplanen

Jedes Projekt muss so detailliert geplant werden, wie es der Projektleiter kann. In dieser Phase kann der Digitale Coach die Arbeit der internen Projektmanager unterstützen.

Die Aufgabe des Projektmanagers besteht darin, eine übergeordnete Aufgabenliste zu erstellen und sie unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes zu planen. Um einen angemessenen Projektplan zu erstellen, ist es erforderlich, potenzielle Lieferanten in den Planungsprozess einzubeziehen und sich mit ihnen zu beraten.

Ressourcen und Budget für die Ausarbeitung

Um weitere Geschäftsentscheidungen zu treffen und/oder eine ROI-Berechnung vorzunehmen, ist es notwendig, das erforderliche Budget für jedes Projekt zu schätzen. Das Budget setzt sich aus den Kosten für die Lieferanten und den Kosten für die internen Ressourcen zusammen.

In dieser Phase lohnt es sich, ein RFI-Verfahren zu starten, bei dem potenzielle Lieferanten um Budgetvorschläge für jede Projektlieferung gebeten werden. Die Vorschläge der Lieferanten können auch geschätzte interne Ressourcen enthalten. Es ist die Aufgabe des internen Projektmanagers, diesen





Prozess zu leiten. Der Projektmanager kann die Einkaufsabteilung des Unternehmens einbeziehen, wenn dies erforderlich ist. Der Digitale Coach kann die Arbeit des PM unterstützen.

Vollständiger Geschäftsvorschlag, Berechnung der Investitionsrentabilität

Nachdem alle Haushaltsinformationen für jedes Projekt gesammelt wurden, ist es zwingend erforderlich, für jedes Projekt einen Business Case zu erstellen. Der Digitale Coach kann dem PM mit Geschäftsfallformularen und -methoden helfen, wenn das Unternehmen kein eigenes hat. Das Formular für den Business Case sollte z. B. folgende Informationen enthalten: Anhand von Business Cases können die Geschäftsleitung oder die Geschäftsinhaber sehen, wie schnell sich die Projekte auszahlen. Das Formular für den Geschäftsfall sollte zum Beispiel solche Informationen enthalten:

Project Business Case Example			
Project Name	Sales Team IVR Telephone System		
Project Sponsor	Head of Sales	Project Manager	Name of project manager
Date of Project Approval	3rd March	Last Revision Date	3rd March
Contribution to Business Strategy	Our strategy is to project best in industry customer service, and the current situation does not reflect this. The new IVR system will ensure all calls are answered in a timely manner. It will also ensure that calls are dealt with efficiently. These two facts align this project to the company strategy.		
Options Considered	Options considered included: 1. Adding additional staff to sales team 2. Having a dedicated team for our best customers 3. An IVR system (selected)		
Benefits	1. Increased sales - currently estimated we lose 4% of all sales calls due to current issues. 2. Happier customers - we estimate new customer satisfaction will increase by 10%. 3. Improved LTV - lifetime value of customers will increase by 5% due to the two points above		
Timescales	Initial analysis shows that the system will take approximately 3-4 months to implement.		
Costs	IVR software = \$35,000 Project Management = \$30,000 Software team of 3 for 3 months = \$90,000 Total estimated cost = \$155,000		
Expected Return on Investment	Year 1 = \$0 Year 2 = \$120,000 Year 3 = \$180,000 as LTV begins to be felt.		
Risks	Right now the project looks pretty straightforward but there are still some unknowns surrounding implementation. There is also the risk that the project doesn't meet the sales team or customers needs. For this reason it is recommended to involve the sales team closely.		

3.9. Schritt 07: Entscheidungsbesprechung zur Projektübergabe

Der Input dieses Treffens ist die Zusammenfassung aller geplanten Projekte, die zur Ausführung vorgeschlagen werden.

Die Zusammenfassung sollte die Liste der Projekte, den Umfang, die Ziele, die KPIs, die Budgets, die internen Ressourcen, die potenziellen Lieferanten und den Business Case enthalten. Auf der Grundlage dieser Informationen kann das Management entscheiden, welches Projekt durchgeführt, verschoben oder abgelehnt wird.





Priorisierung von Projekten

Das Managementteam sollte die relevanten Bedingungen festlegen. Die Bedingungen können nach ihrer Bedeutung im Vergleich zur digitalen Strategie des Unternehmens gewichtet werden.

Ressourcen-Zuweisung

Jedes Projekt erfordert interne und externe Ressourcen. Das Managementteam sollte den Ressourcenplan der Projekte bewerten und die Verfügbarkeit von Budgets sowie die Bereitschaft der internen Ressourcen prüfen.

Budget-Zuweisung

Auf der Grundlage der Prioritätenliste verteilt die Verwaltung die verfügbaren Mittel auf die Projekte.

Management-Entscheidung

Durch den Vergleich der Pläne und des Budgets mit der Prioritätenliste entscheidet das Management, welche Projekte in die Umsetzungsphase gehen können, welche abgelehnt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

3.10. Schritt 08: Projektabwicklung

Wenn die erforderlichen Projekte für die Durchführung ausgewählt sind, tritt der Prozess in die Lieferphase ein. Wenn mehr als ein oder zwei Projekte ausgewählt werden, ist es wichtig, ein Programm zu erstellen und die Leistung jedes Projekts zusammen mit einem Programmmanager zu überwachen. Die Rolle des Digitalen Coach in dieser Phase kann entweder der Programmmanager oder der Qualitätsmanager sein, der für das Gesamtergebnis der Projekte verantwortlich ist.

Der erste Schritt besteht darin, ein Ausschreibungsverfahren einzuleiten und potenzielle Lieferanten für jedes Projekt auszuwählen und zu klären. Je nach den Einkaufsprozessen des Kunden wird in dieser Phase die Abteilung für Einkaufsmanagement einbezogen. Als Ergebnis des Wettbewerbs werden die besten Lieferanten ausgewählt, und dann sollte mit der Ausführung des jeweiligen Projekts begonnen werden.

Der zweite Schritt besteht darin, Projektorganisationen, Governance-Modelle und Rollen für jedes Projekt zu definieren. Die Rolle des Digitalen Coach sollte im Governance-Modell auf der Projekt- oder Programmebene genannt werden. Dies ist die Aufgabe der internen Projektmanager und der Projektmanager des Lieferanten.

Die nächste Phase des Projektzyklus ist die Auslieferungsphase, in der verschiedene Phasen durchlaufen werden, darunter Design, Entwicklung, Tests und Bereitschaft sowie die Übergabe oder Inbetriebnahme. Jede Phase kann mehrmals durchlaufen werden, je nach Komplexität des Projekts oder der zuvor gewählten Projektmanagement-Methodik.

Während der Projektdurchführung sollte der Digitale Coach die Ausführung überwachen, die Qualität des Prozesses kontrollieren und den Projektmanager bei seiner Arbeit unterstützen. Seine Hauptaufgabe ist es, die Digitalisierungsziele im Auge zu behalten.

