Wie man die Akzeptanz digitaler Lösungen während der digitalen Transformation fördert, ohne die Mitarbeiter zu überfordern

Wichtigste Erkenntnisse

- Technologie-Rollouts scheitern am häufigsten an Problemen mit den Menschen, nicht an Problemen mit der Software.
- Mitarbeiter werden überfordert, wenn Veränderungen schlecht abgestimmt oder unzureichend unterstützt werden.
- Ein Training, das zu spät kommt und zu wenig abdeckt, erzeugt eine gefährliche Vertrauenslücke beim Go-live.
- Rollenbasiertes, simulationsgetriebenes Lernen baut Kompetenz auf, bevor Mitarbeiter je mit dem Live-System in Kontakt kommen.
- Performance-Unterstützung nach dem Go-live ist das, was Programme, die die Akzeptanz aufrechterhalten, von denen unterscheidet, die ins Stocken geraten.
- Abschlussquoten statt tatsächlichem Akzeptanzverhalten zu messen, ist einer der häufigsten und kostspieligsten Fehler.

Introduction

Hier ist etwas, das in Vorstandsgesprächen über die digitale Transformation nicht oft genug gesagt wird: Die Technologie ist selten die größte Herausforderung.

Schwierig ist es, Menschen dazu zu bringen, ihre Arbeitsweise grundlegend zu ändern, völlig neue Systeme zu erlernen und ihre Leistung stabil zu halten – und das alles, während sich der Boden unter ihnen verschiebt. Die meisten Transformationsprogramme sind rund um den Technologie-Rollout konzipiert. Die menschliche Seite erhält weniger Aufmerksamkeit, weniger Budget und weniger Zeit, als sie verdient.

Und genau dort geht in der Regel etwas schief.v

Organisationen investieren jedes Jahr Milliarden in ERP-Systeme, CRM-Plattformen, Cloud-Migrationen und KI-Tools. Viele dieser Initiativen bleiben hinter den erwarteten Ergebnissen zurück. Nicht weil die Software versagt hätte, sondern weil die Menschen, die sie nutzen sollten, nie dort ankamen.

Es gibt eine Denkweise, die die gesamte Herausforderung neu einordnet. Die Nutzungsakzeptanz während der digitalen Transformation ist im Kern eine mitarbeiterorientierte Initiative. Sie wird jedoch häufig fälschlicherweise vor allem als Technologieprojekt behandelt.

Von Mitarbeitern wird verlangt, anders zu arbeiten, anders zusammenzuarbeiten und Prozesse loszulassen, die sich über Jahre zur zweiten Natur entwickelt haben. Ist dieser Übergang

überstürzt, unzureichend unterstützt oder schlecht aufeinander abgestimmt, entsteht häufig ein Problem, das Transformationsverantwortliche nicht immer offen benennen: Überforderung.

Überforderte Menschen setzen sich nicht für neue Systeme ein. Sie finden Workarounds. Sie fallen in vertraute Arbeitsweisen zurück. Sie erzeugen Reibung, die sich still summiert, bis die Akzeptanzzahlen eine Geschichte erzählen, die niemand in einem Lenkungsausschuss präsentieren möchte.

Dieser Artikel richtet sich an die Menschen, die dafür verantwortlich sind, dieses Ergebnis zu verhindern. CIOs, CHROs, L&D-Verantwortliche und Transformationsleiter, die wissen, dass der Technologieteil erledigt ist, und die versuchen, die schwierigere Frage zu beantworten, wie sich Menschen durch den Wandel begleiten lassen, ohne sie dabei zu überfordern.



Warum Mitarbeitende überhaupt überfordert werden

Es ist selten eine einzige Veränderung. Es sind mehrere zugleich.

Stellen Sie sich einen Operations Manager der mittleren Ebene vor, sechs Monate in einem großen Transformationsprogramm. Sein Unternehmen führt ein neues ERP-System ein. Das CRM wird gleichzeitig aktualisiert. In seiner Abteilung läuft eine Prozessneugestaltung. Die Organisationsstruktur hat sich vor zwei Monaten geändert. Und die Richtlinien für hybrides Arbeiten werden noch ausgearbeitet.

Jede einzelne dieser Veränderungen wäre für sich allein, mit ausreichend Zeit und Unterstützung, handhabbar, zusammen stapeln sie sich.

Diesen Stapeleffekt unterschätzen Transformationsprogramme durchgängig. Mitarbeiter erleben den Wandel nicht als saubere Abfolge von Ereignissen. Sie absorbieren mehrere Veränderungen auf einmal, oft ohne genügend Zeit, sich dazwischen zu einzugewöhnen. Die Technologie wird schneller eingeführt, als die Menschen mit dem Wandel Schritt halten können. In dieser Lücke

entsteht Überforderung.

Training kommt meist zu spät und deckt zu wenig ab

Ein Blick auf die meisten Transformationsbudgets und -zeitpläne zeigt, welchen Stellenwert Schulungsmaßnahmen dort typischerweise haben. Es wird typischerweise als nachgelagerte Tätigkeit behandelt, etwas, das man ansetzt, sobald das System fast fertig ist, mit den Ressourcen, die übrig bleiben, nachdem die Kosten für Implementierungsberatung und Lizenzen gedeckt sind.

Die Folgen dieses Ansatzes sind vorhersehbar.

Mitarbeiter erhalten ein Training, das zu nahe am Go-live liegt, um richtig verinnerlicht zu werden. Die Inhalte sind so allgemein gehalten, dass sie zwar für alle gelten sollen, aber für niemanden ausreichend konkret sind. Die Sitzungen fallen kurz aus, weil Druck besteht, die Unterbrechungen des Tagesgeschäfts zu minimieren.

Niemand lässt sich innerhalb eines Tages auf die Arbeit mit einem komplexen Unternehmenssystem vorbereiten – möglicherweise nicht einmal innerhalb einer Woche. Nach einer solchen Schulung verstehen Mitarbeitende zwar grundsätzlich, worum es bei der Veränderung geht. Was ihnen jedoch noch fehlt, ist die nötige Sicherheit im Umgang mit dem neuen System. Mit dem Go-live wird dann häufig erwartet, dass sie sofort produktiv arbeiten. Genau in diesem Moment wird Überforderung sichtbar.

Widerstand ist meist nicht das, wonach er aussieht

Wenn Mitarbeitende einem neuen System ablehnend gegenüberstehen, wird dies in manchen Organisationen vorschnell als persönliches Problem interpretiert. Negativität. Mangelndes Engagement. Widerstand gegen Veränderung.

Es lohnt sich, genauer hinzusehen, bevor man diesen Schluss zieht.

In den meisten Fällen ist Widerstand ein Ausdruck von Unsicherheit. Menschen sträuben sich gegen Systeme, die sie nicht gut genug verstehen, um sie selbstsicher zu nutzen. Sie sträuben sich gegen Prozesse, bei denen sie Angst haben, einen Fehler mit echten Folgen zu machen. Das ist keine Sturheit, sondern eine nachvollziehbare Reaktion darauf, in einer Umgebung Leistung erbringen zu sollen, in der man sich noch nicht ausreichend kompetent fühlt.

Das ADKAR-Modell ist hier hilfreich. Die meisten Organisationen investieren ausreichend in die Schaffung von Bewusstsein für die Veränderung und in die Bereitschaft, sie mitzutragen. Mitarbeitende verstehen, warum die Veränderung notwendig ist, und stehen ihr möglicherweise sogar positiv gegenüber. Deutlich weniger wird jedoch häufig in Wissen, praktische Befähigung und nachhaltige Verankerung investiert. Das Verständnis des „Warum“ allein hilft niemandem dabei, am dritten Tag nach dem Go-live einen Arbeitsablauf unter Zeit- und Leistungsdruck sicher auszuführen.

Kompetenz reduziert Widerstand – nicht zusätzliche Kommunikation über die Vision.

Erfahren Sie, warum Software-Investitionen keinen Mehrwert bringen und wie die digitale Transformation diese Lücke schließt.

Jetzt herunterladen

Ein Fünf-Stufen-Modell, um die Nutzungsakzeptanz während der digitalen Transformation voranzutreiben

Nachhaltige Nutzungsakzeptanz entsteht nicht zufällig. Organisationen, die sie dauerhaft erreichen, folgen in der Regel einem strukturierten Ansatz. Dieser versteht Akzeptanz als fortlaufenden Prozess – nicht als einmaliges Ereignis.

Stufe 1: Kommunikation muss vor dem Training kommen

Das klingt selbstverständlich, wird in der Praxis jedoch häufig missachtet.

Ein neues System anzukündigen und sofort Trainingssitzungen zu buchen, versetzt Mitarbeiter in die Lage, etwas zu lernen, bevor sie verstehen, warum es wichtig ist. Diese Reihenfolge ist für einen erfolgreichen Lernprozess wenig geeignet.

Menschen brauchen Kontext, bevor sie Anweisungen aufnehmen können. Warum findet diese Veränderung statt? Welches Problem löst sie? Was bedeutet sie konkret für meine Arbeit? Welche Unterstützung steht zur Verfügung?

Das sind keine unangemessenen Fragen. Es sind die Fragen, die jeder Mitarbeiter still mit sich trägt. Wenn das Training kommt, bevor diese Fragen beantwortet sind, wird ein erheblicher Teil des Gelernten nicht ankommen.

Eine gezielte Kommunikation sollte idealerweise vier bis sechs Wochen vor Beginn der formalen Schulung einsetzen. Und sie sollte maßgeschneidert sein. Eine Botschaft über die Transformation, die ein Lagerteam anspricht, kommt ganz anders an als eine, die für die Finanzabteilung oder den Kundenservice geschrieben ist. Menschen unterstützen Veränderungen eher, wenn sie erkennen können, was diese konkret mit ihrer eigenen Arbeit zu tun haben.

Stufe 2: Lernen an Rollen und Arbeitsabläufen ausrichten – nicht an Systemmodulen

Technologieanbieter strukturieren Schulungen häufig nach Systemmodulen. Das ist aus Sicht des Anbieters nachvollziehbar, entspricht jedoch selten dem tatsächlichen Lernbedarf der Mitarbeitenden.

Ein Sachbearbeiter in der Kreditorenbuchhaltung benötigt keinen umfassenden Überblick über das gesamte Finanzsystem. Er muss wissen, wie man eine Rechnung bearbeitet. Ein Kundenservicemitarbeiter muss nicht die gesamte CRM-Architektur verstehen. Er muss die drei oder vier Workflows beherrschen, die den Großteil seines Tages ausmachen.

Wenn Schulungen sich an der Systemstruktur statt an tatsächlichen Arbeitsabläufen orientieren, erhalten Mitarbeitende Informationen, die sie nicht unmittelbar anwenden können. Dieses Wissen geht schnell wieder verloren. Zugleich ist das Wissen, das sie am meisten brauchen, in einem generischen Modul vergraben.

Rollenbasiertes Lernen schafft hier Abhilfe. Es ist keine komplizierte Idee, aber es erfordert, dem Weg des geringsten Widerstands zu widerstehen, der meist darin besteht, ein einziges Trainingsprogramm für alle auszurollen und es damit als erledigt zu betrachten.

Herkömmlicher Ansatz Rollenbasierter Ansatz Systemmodule im Mittelpunkt Arbeitsabläufe im Mittelpunkt Einheitliche Schulung für alle Auf die jeweilige Rolle zugeschnitten Technische Perspektive Arbeitsprozess- und praxisorientierte Perspektive Wissensvermittlung Aufbau

praktischer Handlungskompetenz

Stufe 3: Mitarbeitende müssen vor dem Produktivstart üben

Dies ist wahrscheinlich die wirkungsvollste Veränderung, die eine Organisation vornehmen kann, und zugleich diejenige, die aufgrund von Zeitdruck am häufigsten übersprungen wird.

Im Standardmodell werden Mitarbeitende geschult und anschließend unmittelbar im Produktivsystem eingesetzt. Das Problem besteht darin, dass Fehler im Produktivsystem unmittelbare und reale Folgen haben können. Daten können verfälscht werden. Transaktionen werden falsch gebucht. Kunden sind betroffen. Dieser Druck schafft keine gute Lernumgebung. Er erzeugt Angst, die die Leistung aktiv beeinträchtigt.

Die SAP-Einführung bei Npower ist ein anschauliches Praxisbeispiel. Sie mussten rund 4.500 Mitarbeiter in eine neue Arbeitsweise überführen, ohne den Betrieb anzuhalten. Anstatt das Training am Ende des Implementierungszyklus zu konzentrieren, bauten sie Lernerfahrungen auf, die es Mitarbeitern ermöglichten, vor dem Start in realistischen Simulationen zu üben. Das Übungssystem entsprach in Aussehen und Bedienung weitgehend dem Produktivsystem. Die Fehler, die sie machten, spielten keine Rolle.

Die Ergebnisse waren messbar:

- Die Onboarding-Zeit sank um 50 Prozent
- Der Personalbedarf für das Training fiel um 80 Prozent
- Das Programm erzeugte rund 3 Millionen £ an Einsparungen

Möglich wurde dies nicht durch ein höheres Schulungsbudget, sondern durch eine bessere zeitliche Abstimmung und eine realistischere Übungsumgebung.

Simulationsbasiertes Lernen, bei dem Mitarbeitende mit einer realitätsnahen Nachbildung des Systems arbeiten, wird in Transformationsprogrammen zunehmend eingesetzt, um dieses Problem zu lösen. Die Cloning-Technologie von Assima macht dies möglich, indem sie hyperrealistische Software-Simulationen erstellt, die Live-Umgebungen widerspiegeln, sodass Mitarbeiter vor dem Go-live echte Kompetenz aufbauen können, ohne jegliches Risiko für Produktivsysteme.

Stufe 4: Die Unterstützung muss nach dem Go-live weitergehen

Der Abschluss einer Schulung ist nicht die Ziellinie, sondern eher der Startschuss.

Mitarbeitende schließen die Schulung möglicherweise mit einem soliden Grundverständnis ab. Drei Wochen später stoßen sie auf einen Workflow, den sie nur einmal gesehen haben. Die Schritte sind nicht ganz klar. Das System lässt kaum Spielraum für Fehler. Also halten sie inne, suchen nach Dokumentation, fragen einen Kollegen oder eröffnen ein Ticket. Solche Unterbrechungen beeinträchtigen die Konzentration, kosten Zeit und treten bei einer großen Zahl von Nutzenden täglich dutzendfach auf.

Der kumulative Effekt all dieser kleinen Reibungspunkte ist erheblich. Er verlangsamt die Produktivität, treibt die Supportkosten in die Höhe und untergräbt das Vertrauen in das System genau in dem Moment, in dem Vertrauen am dringendsten gebraucht wird.

Die praktische Lösung besteht nicht in weiteren Schulungsterminen, sondern in Unterstützung, die direkt in den Arbeitsablauf integriert ist Dazu gehören In-App-Hinweise, kontextbezogene Hilfen, durchsuchbare Wissensressourcen und Prozessanleitungen, die genau dann verfügbar

sind, wenn Mitarbeitende sie benötigen – nicht erst zu einem vom Trainer festgelegten Zeitpunkt

Das Ziel verschiebt sich, wenn man es so betrachtet. Es geht nicht darum, Mitarbeiter zu schaffen, die jeden Prozess auswendig gelernt haben. Es geht darum, Mitarbeiter zu schaffen, die wissen, wie sie finden, was sie brauchen, wenn sie es brauchen, und die ihre Arbeit erledigen können, ohne alles im Kopf behalten zu müssen.

Organisationen, die diese Ebene in ihre Transformationsprogramme einbauen, sehen den Unterschied in der Anzahl der Support-Tickets, in den Produktivitätskurven und darin, wie Mitarbeiter sechs Monate nach dem Go-live über das System sprechen.

Stufe 5: Messen Sie nicht nur Schulungsabschlüsse, sondern tatsächliche Nutzung und Akzeptanz

Schulungsabschlussquoten lassen sich leicht erfassen und berichten. Als alleinige Kennzahl sind sie jedoch nur begrenzt aussagekräftig.

Eine Person kann jedes verpflichtende Modul vollständig absolvieren und sich im Produktivsystem dennoch nicht zurechtfinden. Der Abschluss sagt Ihnen, dass ein Training stattgefunden hat. Er sagt Ihnen nicht, ob die Menschen ihre Arbeit in der neuen Umgebung tatsächlich erledigen können.

Häufig gemessene Kennzahlen Aussagekräftige Indikatoren für Nutzung und Akzeptanz Abgeschlossene Schulungsmodule Erfolgsquote bei der Ausführung relevanter Arbeitsabläufe Anwesenheitszahlen Zeit bis zur produktiven Arbeitsfähigkeit Geleistete Trainingsstunden Anzahl der Support-Tickets Bewertungsergebnisse Anwender-Selbstvertrauen Engagement im Lernprozess Auswirkung auf die Geschäftsergebnisse

Wenn ein Team perfekte Abschlussquoten aufweist, aber doppelt so viele Support-Tickets wie erwartet erzeugt, stimmt etwas nicht. Vielleicht passte das Training nicht zu den Workflows. Vielleicht war die Übung unzureichend. Vielleicht fehlt die Unterstützung nach dem Go-live. Die Daten weisen darauf hin, wo die Intervention ansetzen muss – aber nur, wenn Sie die richtigen Daten erheben.

Fünf Faktoren, die die digitale Akzeptanz schleichend gefährden

Diese tauchen in irgendeiner Form in nahezu jedem Transformationsprogramm auf, das ins Straucheln gerät.

- Zu viele Veränderungen gleichzeitig bündeln. Menschen können mit erheblichen Veränderungen umgehen, haben jedoch Schwierigkeiten, wenn mehrere einschneidende Veränderungen gleichzeitig auf sie einwirken. Wo immer möglich, sollten größere Veränderungen zeitlich so gestaffelt werden, dass sich Mitarbeitende stabilisieren können, bevor die nächste Veränderung beginnt.
- Alle Mitarbeitenden auf dieselbe Weise schulen. Allgemeine Schulungen führen zu allgemeinen Ergebnissen. Rollenspezifisches Lernen befähigt Mitarbeitende dazu, ihre jeweiligen Aufgaben tatsächlich sicher auszuführen.
- Übungsmöglichkeiten auslassen. Einen Prozess zu kennen und ihn unter Druck zuverlässig ausführen zu können, sind zwei unterschiedliche Dinge. Mitarbeitende benötigen vor dem Go-live wiederholte praxisnahe Übungsmöglichkeiten – nicht nur eine einmalige Einführung.
- Unterstützung nach dem Produktivstart zurückfahren. Unmittelbar nach dem Go-live

benötigen Mitarbeitende die meiste Unterstützung. Gerade in dieser Phase steht sie jedoch häufig nur eingeschränkt zur Verfügung.

- Schulungsabschlüsse mit Erfolg verwechseln. Der Abschluss einer Schulung ist eine Eingangsgröße; die tatsächliche Nutzung und Akzeptanz des Systems sind das Ergebnis. Wer nur Abschlussquoten misst und die tatsächliche Nutzung außer Acht lässt, erkennt viele Akzeptanzprobleme zu spät.

Schulung unterstützt das Veränderungsmanagement: Die ADKAR-Ausrichtung

1	Bewusstsein	→	Kommunikation
2	Bereitschaft	→	Engagement der Führungskräfte
3	Wissen	→	Rollenbasierte Schulung
4	Fähigkeit	→	Simulations-basiertes Lernen(Assima)
5	Verankerung	→	Performance-Support

Abschließende Gedanken

Transformationsprogramme werden häufig daran gemessen, ob die Technologie termingerecht und innerhalb des Budgets produktiv gegangen ist. Diese Kennzahlen sind legitim, reichen für sich allein jedoch nicht aus.

Die schwierigere Frage, und diejenige, die darüber entscheidet, ob sich die Investition tatsächlich auszahlt, ist, ob Mitarbeiter die neuen Systeme gut genug nutzen können, um zu verändern, wie die Arbeit erledigt wird. Diese Frage lässt sich nicht allein technisch beantworten; entscheidend ist die Fähigkeit der Menschen, die neuen Systeme wirksam zu nutzen.

Das Beispiel Npower zeigt: Wenn Organisationen die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden ernst nehmen, stellen sich messbare Ergebnisse ein. Schnelleres Onboarding, geringere Supportlast, bedeutsame Kosteneinsparungen. Diese Ergebnisse waren nicht allein auf bessere Software zurückzuführen, sondern auf eine wirksamere Einführung und Nutzung der Systeme.

Die Organisationen, die das begreifen, hören tendenziell auf, das Training als zu minimierenden Posten zu behandeln, und beginnen, es als einen Kernbestandteil dessen zu behandeln, wie die Transformation umgesetzt wird. Sie investieren in realistische Übungsumgebungen. Sie bauen Unterstützung in den Arbeitsfluss ein. Sie messen, was ihnen tatsächlich etwas Nützliches sagt.

Assima unterstützt Unternehmen dabei, genau dies umzusetzen. Durch simulationsbasiertes Lernen, realitätsnahe Cloning-Technologie und eine skalierbare Schulungsinfrastruktur schafft Assima die Übungsumgebung, die Mitarbeitende benötigen, um dem Go-live sicher und nicht mit Unsicherheit zu begegnen. Für Organisationen, die die nachhaltige Nutzung neuer Systeme im Rahmen ihrer digitalen Transformation wirksam etablieren möchten, ist dieser Unterschied von größerer Bedeutung, als es in vielen Budgetdiskussionen berücksichtigt wird.

Und am Ende haben sie eine Belegschaft, die die neuen Systeme nicht nur nutzt. Sie nutzt sie gut.

Sind Sie bereit, das Adoptionsrisiko zu verringern? Erfahren Sie, wie das simulationsbasierte Lernen von Assima Teams dabei hilft, vor der Inbetriebnahme echte Kompetenzen aufzubauen.

Häufig gestellte Fragen

Beantworten wir einige Ihrer Fragen.

Was ist Nutzungsakzeptanz in der digitalen Transformation?

Es ist der Prozess, Mitarbeitern zu echter Kompetenz und Produktivität mit neuen Systemen zu verhelfen, nicht nur zum Zugang dazu. Ein System, das ausgerollt, aber nicht wirklich angenommen wurde, hat seinen Wert noch nicht geliefert.

Warum sträuben sich Mitarbeiter gegen die digitale Transformation?

Meist, weil sie unsicher sind, nicht weil sie dagegen sind. Mitarbeiter sträuben sich, wenn sie sich nicht sicher genug fühlen, um in der neuen Umgebung sicher arbeiten zu können. Eine bessere Vorbereitung verringert den Widerstand tendenziell wirksamer als mehr Kommunikation über die Vision.

Wie verringert man Überforderung während einer Transformation?

Staffeln Sie Veränderungen durchdacht. Schulen Sie nach Rolle statt nach System. Schaffen Sie Übungsmöglichkeiten vor dem Go-live. Bauen Sie nach dem Start Unterstützung in die Arbeitsumgebung ein. Und kommunizieren Sie auf eine Weise, die spezifisch genug ist, um sich für die Empfänger der Botschaft relevant anzufühlen.

Welche Rolle spielt das Training bei der digitalen Adoption?

Es schließt die Lücke zwischen dem Verständnis, warum Veränderung stattfindet, und der Fähigkeit, innerhalb dieser zu leisten. Bewusstsein ist notwendig, aber nicht ausreichend. Training baut die Fähigkeit auf, die Adoption möglich macht.

Wie sollten Organisationen den Erfolg der digitalen Adoption messen?

Erfolgsquoten bei der Ausführung von Arbeitsabläufen, die Zeit bis zur produktiven Arbeitsfähigkeit, die Anzahl der Support-Tickets und die Sicherheit der Anwender im Umgang mit dem System liefern ein aussagekräftigeres Bild als reine Schulungsabschlussquoten. Ob ein System tatsächlich angenommen und wirksam genutzt wird, zeigt sich in der täglichen Arbeitsweise der Mitarbeitenden – nicht darin, ob sie an einer Schulung teilgenommen haben.

Warum ist Performance-Unterstützung nach dem Go-live wichtig?

Da das menschliche Gedächtnis fehleranfällig ist und Unternehmenssysteme komplex sind, müssen Mitarbeitende genau in dem Moment Unterstützung finden können, in dem sie sie benötigen – ohne ihren Arbeitsablauf unterbrechen zu müssen, um danach zu suchen. Diese Form der direkt in den Arbeitsablauf integrierten Unterstützung trägt dazu bei, dass die erfolgreiche Nutzung des Systems auch lange nach der ersten Schulung bestehen bleibt.