

Lessons Learned

Im Zuge der Corona-Pandemie förderte die Stiftung Wohlfahrtspflege NRW mit dem Sonderprogramm „Zugänge erhalten – Digitalisierung stärken“ insgesamt 653 Digitalisierungsprojekte sozialer Einrichtungen aus NRW. Die Hochschule Düsseldorf wurde mit der Evaluation beauftragt und hat diese nun abgeschlossen. Dabei wurden u.a. Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen der Projekte befragt, um deren Projekterfahrungen für zukünftige Digitalisierungsprojekte nutzbar zu machen. Diese Erfahrungen wurden zu Lessons Learned zusammengefasst. Die Empfehlungen beruhen nicht auf theoretischen Überlegungen, sondern auf konkreten Veränderungswünschen und Empfehlungen der einbezogenen Expert*innen aus dem empirischen Material. Sie beziehen sich auf die Förderung, Planung, Durchführung und Evaluation von Digitalisierungsprojekten. Die nachfolgenden Lessons Learned sollen dabei helfen, die vielfältigen Anforderungen an notwendige Vorbereitungs- und Begleitmaßnahmen besser zu bewältigen. Sie sind chronologisch geordnet und orientieren sich an der entsprechenden Projektphase (vor, zu Beginn, während oder nach einem Projekt). Während einige Lessons Learned allgemeine Aspekte der Projektdurchführung widerspiegeln, befassen sich andere wiederum mit digitalisierungsspezifischen Faktoren. Hinzu kommt, dass auch Aspekte aus dem allgemeinen Projektmanagement, ohne eindeutigen Bezug zur Digitalisierung, für einige Expert*innen relevant waren und aufgrund dessen in die Lessons Learned mitaufgenommen wurden. Darüber hinaus lassen sich einige Lessons Learned zwar dem allgemeinen Projektmanagement zurechnen, enthalten zugleich aber eine digitalisierungsspezifische Dimension. Sie lassen sich somit nicht unabhängig von digitalisierungsspezifischen Empfehlungen betrachten. Es gilt außerdem zu berücksichtigen, dass die Projekte aus verschiedenen Handlungsfeldern stammen und die Digitalisierungsprojekte unterschiedliche Schwerpunkte und Komplexitätsgrade aufweisen. Um trotz der spezifischen Herausforderungen und Lernprozesse eine Orientierungshilfe für die Entwicklung und Durchführung von zukünftigen Projekten bieten zu können, wurden die Erfahrungen der Expert*innen abstrahiert und verallgemeinert. Die Lessons Learned beanspruchen daher keine Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit, sondern greifen unterschiedliche Aspekte der digitalen Transformation sozialer Dienste auf.

Zusammenfassend sind die einzelnen Lessons Learned daher vor ihrem Hintergrund zu betrachten und sollten im Hinblick auf zukünftige Digitalisierungsprojekte projektspezifisch und situationsgerecht angewandt werden.

Lessons Learned

1

Bedarf ermitteln

- Prüfung vorhandener und benötigter Ressourcen
- Inkl. Prüfung technischer Voraussetzungen und Kompatibilität für Neuanschaffungen
- Ggf. Beratung durch externe (IT-)Dienstleister*innen in Anspruch nehmen

Allgemeine Empfehlungen
zu Planung und Organisation

2

Ziele formulieren und fixieren

- Realistische Erwartungen an Digitalisierungsprozesse stellen
- Kleines Portfolio, kleine Schritte, Fokussierung
- Konkrete Handlungsschritte festlegen, einen Handlungsplan entwickeln

3

Nutzer*innen beteiligen

- Partizipative Einbindung bei Entscheidungen zu digitalen Angeboten
- Austauschveranstaltungen mit Nutzer*innen zur Bedarfsermittlung anbieten

Nutzer*innen – Beteiligung
und Angebote

4

Angebote für Nutzer*innen planen und gestalten

- Digitale Angebote zielgruppengerecht gestalten (z.B. nach Kompetenz und Interessen)
- Digitale Grundqualifizierung anbieten
- Kleine Schulungsgruppen

5

Allgemeine Finanzplanung

- Verhältnis Personal- zu Sachkosten abwägen (hohe Anschaffungskosten von Hard- und Software vs. hoher Einarbeitungsaufwand)
- Beratung zu Fördersumme einholen

6

Sachmittel

- Ressourcen für die Implementierung von Software einplanen
- Ressourcen für die Installation technischer Ausstattung einplanen

7

Mittel für externe (IT-)Dienstleister*innen

- Ressourcen für externe Fachberatung/Referent*innen einplanen
- Externe Fachberatung für Antragsgestaltung einholen

8

Reserven für zusätzliche Kosten

- Folgekosten (z.B. für Lizenzverlängerungen, Wartungen etc.)
- Behebung von technischen Problemen
- Preissteigerungen (MwSt., Inflation)

Finanzierungs- und
Kostenplanung

9

Erste Vorbereitungen

- personelle und zeitliche Ressourcen für die Antragstellung einplanen
- ggf. Projektstelle beantragen
- Personal aufgabenspezifisch einplanen

Personalplanung

10

Zusammensetzung des Projektteams

- Personal mit relevanten (digitalen) Fachkompetenzen einplanen
- Interdisziplinäres Projektteam aufstellen
- Antragschreibende über die gesamte Projektlaufzeit beteiligen
- Zuständigkeiten im Projekt festlegen

11

Vorausschauendes Zeitmanagement

- Zeitplan erstellen
- Zeitliche Flexibilität ermöglichen
- Einzelprojekte frühzeitig planen
- Hardware frühzeitig bestellen
- Zeit zur Einarbeitung in technische Neuerungen einplanen
- Unterstützung bei administrativen Aufgaben einplanen

Organisation

12

Austausch und Kooperation

- Interne und fachliche Kooperationen initiieren
- Projekt bewerben
- Multiplikator*innen-Team einbeziehen
- Feste Ansprechpartner*innen für Anliegen zum Projekt benennen

13

Verbindliche Klärung rechtlicher Fragen

- Datenschutz (z.B. für genutzte Software)
- Haftung (z.B. für verliehene Geräte)

14

Mögliche Auswahlkriterien für externe (IT-)Dienstleister*innen

- Technische und pädagogische Expertise
- Vor- und Nachteile der Anbietergröße beachten

Externe Dienstleister*innen

15

Externe (IT-)Dienstleister*innen gewinnen

- Externe Aufträge nun vergeben
- Ausschreibung der Stellen für Dozent*innen
- Mit Schulungen beginnen

16

Arbeitsbeziehung mit externen (IT-)Dienstleister*innen gestalten

- Gemeinsamen Zeitplan erstellen
- Vertragliche Vereinbarungen zu Erreichbarkeit, Abgabefristen etc. treffen
- Austausch zwischen verschiedenen Dienstleister*innen herstellen

17

Vorbereitung auf Projektaufgaben

- Gründliche Einarbeitung in digitale Angebote (inkl. genutzter Hard- und Software)
- Zuständigkeit und Arbeitsschritte spezifizieren
- Arbeitskreise gründen
- Umgang mit technikskeptischen Personen planen

Aufgaben- und
Vertretungsplanung

18

Personelle Stabilität schaffen

- Vertretungspläne erstellen für Personalausfälle oder arbeitsintensive Projektphasen
- Personal für informierte Vertretung einplanen (Vertreter*innen auf dem aktuellen Stand halten)

19

Auswahl von Geräten und Software

- Angemessene Auswahl an Geräten und Software ermöglichen
- Gleichzeitig Aufwand für Einarbeitung berücksichtigen

Anschaffungen

20

Strategie bei langer Projektlaufzeit

- Technik ggf. schrittweise anschaffen
- Regelmäßiger Austausch zu Bedarfen und Bedürfnissen
- Bedarfsgerechte Ausstattung

21

Abweichungen von der Projektplanung

- Flexibilität und Raum für Anpassungen behalten
- Notwendige Änderungen zeitnah umsetzen
- Offen und nachsichtig mit Fehlern umgehen

22

Fachliche Begleitung

- Technischen Support zur Begleitung digitaler Veranstaltungen einplanen
- Auch im laufenden Projekt bei Bedarf fachliche Expertise einholen (z.B. externe Beratung zu technischen oder rechtlichen Fragen)

Organisation

23

Verstetigung der Projektarbeit

- Falls relevant, frühzeitig Projektfolgeantrag stellen

24

Öffentlichkeitsarbeit für digitale Angebote

- Projekt kontinuierlich bewerben (z.B. über Soziale Medien)
- Sichtbarkeit gewährleisten
- Auch intern für das Projekt werben
- Praxisbezüge herstellen

25

Austausch im Projekt

- Offener Austausch über Ideen und Projektziele
- Erwartungshaltungen besprechen, Erwartungsmanagement
- Regelmäßiger Austausch mit allen Projektbeteiligten (inklusive der Leitung)
- Abstimmung von notwendigen Änderungen im Team, Beteiligung an Entscheidungen

26

Weitere Vernetzung

- Austausch mit anderen Projekten, Netzwerkarbeit
- Ggf. Weitergabe des Konzepts an lokale Träger (nach Projektende)

27

Austausch mit Nutzer*innen

- Partizipativer Ansatz (gemeinsame Entwicklung von Ideen und Angeboten)
- Einbindung der Nutzer*innen in Entscheidungsprozesse auch im laufenden Projekt
- Bedarfsgerechte Angebote (z.B. barrierefreie Software)
- Hilfestellungen anbieten

28

Konzeption von Schulungen

- Geräte in die Schulung zur praktischen Übung einbinden
- Schulungen für alle eingesetzten Geräte und Anwendungen anbieten
- Unterschiedliche Vorkenntnisse berücksichtigen

29

Vielfältige Schulungsformate

- Ggf. Online-Schulungen ermöglichen
- Interaktive (statt frontale) Gestaltung von Schulungen

30

Lernatmosphäre in Schulungen

- Keinen Leistungsdruck aufbauen
- Raum für Fragen einplanen

31

Wissenserhalt nach Schulungen

- Regelmäßiges Üben und Anwenden des Gelernten
- Verschriftlichung und Aufbereitung von Schulungsinhalten

32

Abschlussrunde im Projektteam

- Lessons Learned sammeln, Selbstevaluation durchführen
- Erfolge und Best Practices für zukünftige Projekte übernehmen
- Anpassungsbedarf ermitteln

33

Digitale Nachhaltigkeit

- Verfolgen einer langfristigen Digitalisierungsstrategie
- Bereichsübergreifende digitale Infrastruktur

Öffentlichkeitsarbeit
und Vernetzung

Vermittlung von Digitalkompetenzen

Nachbereitung

Nach dem Projekt