

Key User oder Key Loser?

Key User übernehmen Verantwortung an einer entscheidenden Schnittstelle: Sie verbinden Prozesse, Fachbereiche, IT und Menschen. Trotzdem wird ihre Leistung häufig als selbstverständliche Zusatzaufgabe behandelt. Ob aus einem Key User ein Erfolgsfaktor oder ein überlasteter „Key Loser“ wird, entscheidet deshalb nicht die Person allein, sondern vor allem die Organisation.



Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Eine Schlüsselrolle, die häufig unsichtbar bleibt

In vielen Unternehmen beginnt die Geschichte eines Key Users ähnlich: Eine Mitarbeiterin kennt den Prozess besonders gut, ein Kollege kann Anforderungen verständlich formulieren oder jemand findet sich schneller als andere in einem neuen System zurecht. Diese Person wird in ein Projekt eingebunden, testet Funktionen, beantwortet Fragen und unterstützt später die Anwenderinnen und Anwender. Die Rolle entsteht oft pragmatisch – und zunächst wirkt sie wie eine sinnvolle Ergänzung zur eigentlichen Tätigkeit.

Mit der Zeit wächst jedoch der Umfang. Neben dem Tagesgeschäft kommen Workshops, Tests, Dokumentationen, Schulungen, Fehlermeldungen und Abstimmungen mit der IT hinzu. Gleichzeitig bleibt die Erwartung bestehen, dass die ursprünglichen Aufgaben in unverändertem Umfang und mit derselben Qualität erledigt werden. Die Zusatzleistung wird genutzt, aber selten vollständig eingeplant oder sichtbar gemacht.

Genau darin liegt das Spannungsfeld des Titels: Ein Key User ist für das Unternehmen eine Schlüsselperson. Wird diese Rolle jedoch lediglich „oben drauf“ gelegt, kann aus dem Key User schnell der Key Loser werden – mit mehr Verantwortung, höherer Belastung und zusätzlichen Konflikten, aber ohne ausreichende Zeit, Befugnisse oder Anerkennung.

Was Key User tatsächlich leisten

Key User sind weit mehr als besonders erfahrene Anwender. Sie arbeiten an der Schnittstelle zwischen fachlicher Realität und technischer Lösung. Dort übersetzen sie Anforderungen, erkennen Auswirkungen auf angrenzende Prozesse und sorgen dafür, dass eine Anwendung nicht nur implementiert, sondern im Arbeitsalltag sinnvoll genutzt wird.

In Projekten bringen sie Fachwissen in Workshops ein, prüfen Prozessentwürfe, beschreiben Anforderungen und bewerten, ob vorgeschlagene Lösungen praxistauglich sind. Sie bereiten Testfälle vor, führen Tests durch, dokumentieren Abweichungen und unterstützen bei der fachlichen Abnahme. Häufig erklären sie der IT oder externen Beratung, warum ein vermeintlicher Sonderfall für das operative Geschäft relevant ist – und gleichzeitig dem Fachbereich, warum nicht jeder gewohnte Ablauf unverändert in ein neues System übertragen werden sollte.

Vor dem Go-live vermitteln Key User Wissen, erstellen Anleitungen oder Schulungsunterlagen und bereiten Kolleginnen und Kollegen auf veränderte Abläufe vor. In der Stabilisierungsphase sind sie erste Ansprechpartner, sortieren Fragen und Fehler, erkennen wiederkehrende Probleme und unterscheiden zwischen Bedienungsfehlern, Prozesslücken, Datenproblemen und technischen Störungen.

Auch nach Abschluss eines Projekts bleibt ihre Rolle wichtig. Key User sichern Wissen, begleiten neue Mitarbeitende, bewerten Änderungswünsche und wirken an der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Systemen mit. Sie erkennen häufig früher als andere, wenn sich offizielle Abläufe und tatsächliche Praxis auseinanderentwickeln.

Wo Key User Wertschöpfung ermöglichen

Der Beitrag von Key Usern lässt sich nicht allein an der Zahl beantworteter Fragen oder durchgeführter Tests messen. Ihre Wertschöpfung entsteht vor allem dadurch, dass sie Reibungsverluste an den Übergängen zwischen Organisation, Prozess und Technologie reduzieren.

Sie verbessern die Qualität von Anforderungen, weil sie fachliche Zusammenhänge und operative Konsequenzen kennen. Dadurch sinkt das Risiko, dass technisch korrekte Lösungen entwickelt werden, die am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen. In Tests entdecken sie Fehler und Lücken, bevor diese den laufenden Betrieb beeinträchtigen. Bei der Einführung neuer Arbeitsweisen schaffen sie Akzeptanz, weil Kolleginnen und Kollegen einer vertrauten Person häufig leichter folgen als einer abstrakten Projektkommunikation.

Zugleich entlasten Key User Führungskräfte, IT und Support. Sie klären viele Fragen direkt im Fachbereich, bündeln wiederkehrende Themen und sorgen dafür, dass Probleme qualifiziert weitergegeben werden. Externe Beraterinnen und Berater können zielgerichteter arbeiten, weil Key User den fachlichen Kontext vermitteln. Entscheidungen werden belastbarer, weil neben der technischen Machbarkeit auch die praktische Umsetzbarkeit berücksichtigt wird.

Besonders wertvoll ist ihre Wirkung für die Nachhaltigkeit von Veränderungen. Ein Projektteam löst sich nach dem Go-live meist auf. Der Key User bleibt im Unternehmen und trägt Wissen, Erfahrungen und Entscheidungen weiter. Damit schützt die Rolle Investitionen: Sie hilft, dass

neue Lösungen nicht nach kurzer Zeit durch alte Gewohnheiten, Schattenprozesse oder individuelle Hilfskonstruktionen ausgehöhlt werden.



Warum die Leistung trotzdem unterschätzt wird

Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass viele Beiträge von Key Usern vorbeugend wirken. Ein gut formulierter Testfall verhindert einen späteren Fehler. Eine früh erkannte Prozesslücke vermeidet Nacharbeit. Eine kurze Erklärung verhindert ein Ticket oder eine Fehlbuchung. Was nicht passiert, erscheint in keiner Statistik – und bleibt damit leicht unsichtbar.

Hinzu kommt, dass die Key-User-Tätigkeit häufig zwischen Projekt und Linie angesiedelt ist. Das Projekt erwartet Verfügbarkeit und schnelle Rückmeldungen. Die Linienorganisation erwartet weiterhin die vollständige Erledigung des Tagesgeschäfts. Beide Seiten nutzen die Leistung, doch nicht immer fühlt sich eine Seite für Zeitbudget, Priorisierung und Entwicklung verantwortlich.

Für die direkte Führungskraft kann die Rolle sogar zunächst wie ein Verlust wirken: Eine leistungsstarke Mitarbeiterin steht dem Tagesgeschäft zeitweise weniger zur Verfügung. Ohne einen unternehmensweiten Blick wird dann leicht übersehen, dass genau diese Freistellung spätere Störungen, unnötige Kosten und Akzeptanzprobleme verhindert. Die lokale Belastung ist sichtbar – der bereichsübergreifende Nutzen dagegen oft nicht.

Die Risiken einer schlecht gestalteten Key User Organisation

Wer Key User benennt, ohne die Rahmenbedingungen zu klären, verlagert organisatorische Probleme auf einzelne engagierte Personen. Daraus entstehen Risiken für die Menschen, für Projekte und für den laufenden Betrieb.

Das unmittelbarste Risiko ist Überlastung. Wenn Projektaufgaben, Support und fachliches Tagesgeschäft dauerhaft konkurrieren, arbeiten Key User ständig gegen mehrere Prioritäten. Sie geraten zwischen die Erwartungen ihrer Führungskraft, des Projektteams, der IT und ihrer Kolleginnen und Kollegen. Aus Anerkennung für besonderes Engagement kann so schleichend eine Dauerverfügbarkeit werden.

Ein weiteres Risiko ist die Abhängigkeit von Einzelpersonen. Ist Prozess- und Systemwissen nur bei einem Key User gebündelt, entsteht ein Single Point of Failure. Urlaub, Krankheit, Stellenwechsel oder ein interner Wechsel können dann erhebliche Lücken hinterlassen. Gleichzeitig wird die betreffende Person zum Flaschenhals, weil nahezu jede Frage und Entscheidung über ihren Schreibtisch läuft.

Unklare Rollen führen zudem zu Konflikten. Darf der Key User nur beraten oder auch fachliche Entscheidungen treffen? Welche Änderungen darf er priorisieren? Wann muss die Prozessverantwortung oder Führungskraft einbezogen werden? Fehlt ein klares Mandat, entsteht Verantwortung ohne Entscheidungskompetenz. Das schwächt die Rolle und verzögert die Bearbeitung wichtiger Themen.

Auch die Qualität von Projekten leidet. Werden Key User zu spät eingebunden oder nur sporadisch freigestellt, bleiben Anforderungen unvollständig und Tests oberflächlich. Schulungen werden kurzfristig vorbereitet, Wissen wird nicht dokumentiert und die Unterstützung nach dem Go-live ist unzureichend. Die Folgen zeigen sich später in Nacharbeit, Umgehungslösungen, sinkender Akzeptanz und einer wachsenden Distanz zwischen Fachbereich und IT.

Was eine professionelle Key User Organisation braucht

Key User entfalten ihren Wert nicht durch eine bloße Benennung. Die Rolle muss organisatorisch gestaltet und geführt werden. Dazu gehört zunächst ein klarer Auftrag: Für welche Prozesse, Systeme oder Standorte ist der Key User zuständig? Welche Aufgaben gehören zur Rolle – und welche ausdrücklich nicht? Welche Entscheidungen darf die Person treffen, und wann ist eine Eskalation erforderlich?

Ebenso wichtig ist ein realistisches Zeitbudget. Key-User-Aufgaben müssen Bestandteil der Kapazitätsplanung sein. In Projektphasen kann der Bedarf deutlich steigen; nach dem Go-live verlagert er sich stärker auf Support, Wissenssicherung und Verbesserung. Diese Schwankungen sollten geplant und mit der Linienführung abgestimmt werden. Eine Freistellung auf dem Papier reicht nicht, wenn das operative Aufgabenpaket unverändert bleibt.

Professionelle Strukturen vermeiden Abhängigkeiten. Stellvertretungen, dokumentiertes Wissen und ein Netzwerk mehrerer Key User erhöhen die Stabilität. Regelmäßige Austauschformate helfen, wiederkehrende Probleme zu erkennen, Lösungen zu vereinheitlichen und Erfahrungen bereichsübergreifend zu nutzen. Zugleich braucht es definierte Schnittstellen zu Process Ownern, IT, Support, Projektleitung und Führungskräften.

Auch Qualifizierung und Entwicklung gehören dazu. Fachwissen allein macht noch keinen guten Key User. Gefragt sind Prozessverständnis, Kommunikationsfähigkeit, strukturiertes Problemlösen, Lernbereitschaft und die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen. Schulungen in Testmethodik, Moderation, Veränderungsbegleitung oder Anforderungsmanagement stärken die Wirksamkeit der Rolle.

Die richtigen Menschen auswählen und weiterentwickeln

Nicht automatisch ist die fachlich stärkste Person auch der beste Key User. Wer jede Ausnahme kennt, muss noch nicht gut erklären, priorisieren oder Veränderungen vermitteln können.

Umgekehrt kann eine kommunikationsstarke Person ohne ausreichende Prozesskenntnis fachliche Risiken übersehen. Entscheidend ist die passende Kombination aus Expertise, Haltung und sozialen Fähigkeiten.

Bei der Auswahl sollte deshalb berücksichtigt werden, ob eine Person Zusammenhänge erkennt, offen für neue Lösungen ist und auch unbequeme Rückmeldungen konstruktiv vertreten kann. Key User müssen zuhören, zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln und zugleich die fachliche Qualität sichern. Sie brauchen Akzeptanz im Team, dürfen ihre Rolle aber nicht als informelle Machtposition verstehen.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung bietet die Rolle erhebliches Potenzial. Sie ermöglicht Mitarbeitenden, Verantwortung über den eigenen Arbeitsplatz hinaus zu übernehmen, bereichsübergreifende Erfahrungen zu sammeln und Kompetenzen für spätere Fach-, Projekt- oder Führungsrollen aufzubauen. Dafür muss die Entwicklung jedoch bewusst begleitet werden – durch Feedback, Qualifizierung, Perspektiven und sichtbare Anerkennung.

Wertschätzung muss sich in Entscheidungen zeigen

Wertschätzung bedeutet mehr als ein Dankeschön nach einem erfolgreichen Go-live. Sie zeigt sich darin, ob die Organisation Zeit bereitstellt, Prioritäten schützt und die Rolle in Zielen, Aufgabenbeschreibungen und Entwicklungsgesprächen berücksichtigt. Sie zeigt sich auch darin, ob Key User frühzeitig gehört werden und ob ihre Hinweise Konsequenzen haben.

Je nach Umfang und Dauer können zusätzliche Verantwortung, besondere Zielvereinbarungen, Entwicklungsmöglichkeiten oder eine finanzielle Anerkennung angemessen sein. Entscheidend ist, dass Leistung und Erwartung zueinander passen. Wer dauerhaft unternehmenskritische Zusatzaufgaben übernimmt, darf nicht darauf angewiesen sein, dass dieses Engagement zufällig gesehen wird.

Auch Führungskräfte benötigen Klarheit. Sie müssen wissen, welchen Nutzen die Key-User-Rolle für das Gesamtunternehmen schafft und wie sie die damit verbundene Abwesenheit im Tagesgeschäft auffangen können. Erst wenn Projekt- und Linieninteressen gemeinsam gesteuert werden, entsteht aus individueller Mehrbelastung ein tragfähiges Organisationsmodell.



Linienfunktion

Projektfunktion

Fazit

Key User sind Übersetzer, Qualitätssicherer, Wissensanker und Veränderungsbegleiter. Sie tragen wesentlich dazu bei, dass Prozesse und Systeme nicht nur geplant, sondern im Alltag verstanden, akzeptiert und verbessert werden. Ihr Beitrag wirkt oft leise – aber genau deshalb darf er nicht übersehen werden.

Ob ein Unternehmen Key User als wertvolle Schlüsselpersonen nutzt oder sie zu „Key Losern“ macht, ist eine Führungs- und Organisationsentscheidung. Klare Rollen, ausreichende Kapazitäten, Vertretungsstrukturen, Qualifizierung und sichtbare Anerkennung sind keine freiwilligen Zugaben. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Key User ihre Wirkung entfalten können, ohne selbst zum Risiko oder zum Verlierer ihrer zusätzlichen Verantwortung zu werden.

Wer von Key Usern erwartet, dass sie Verantwortung für erfolgreiche Veränderung übernehmen, muss ihnen deshalb auch die Bedingungen geben, unter denen Verantwortung erfolgreich getragen werden kann.

Herzlichst, Ute Raböse.