

Hersteller von Software orientieren sich zu stark an der Wirkung ihrer Produkte bei der Erstpräsentation und Experten zu sehr an der Zahl der Features. Die Relevanz der Funktionen im praktischen Betrieb gerät dabei unter die Räder.

Heinz Scheuring fordert einen Paradigmenwechsel bei den Prioritäten: die uneingeschränkte Fokussierung auf jene Features und Bedienkonzepte, die den maximalen Beitrag an den langfristigen Unternehmenserfolg versprechen. Sein Credo: Radikale Nutzenorientierung.

Der Fokus der Ausführungen liegt auf Management-Software mit besonderer Berücksichtigung von Projekt- und Projektportfolio-Management, seit über 30 Jahren die Expertise der Scheuring AG. Die Grundsätze und deren Umsetzung werden am Beispiel des Scheuring Management-Systems aufgezeigt.

•••

Das Buch richtet sich zunächst an die Kunden und Interessenten unserer Management-Systeme resSolution und hyperManager. Darüber hinaus will es Manager aller Ebenen, CIO, Evaluationsverantwortliche, Einkäufer, Berater, Anwender, aber ebenso sehr die Autoren von Studien und Testberichten sowie die Hersteller und Anbieter von Software ansprechen und zum Thema sensibilisieren.



Heinz Scheuring, Dipl.-Ing. ETH, ist Inhaber und CEO der Scheuring AG. Das Unternehmen bietet Consulting im Bereich Projektmanagement sowie Software für Projekt-, Ressourcen- und Teammanagement an.

Radikale Business Software

Heinz Scheuring

Radikale Business Software

Nichts als dem Nutzen verpflichtet.

Gezeigt am Beispiel des Scheuring Management-Systems

Heinz Scheuring

Heinz Scheuring

Radikale Business-Software
Nichts als dem Nutzen verpflichtet

Gezeigt am Beispiel des Scheuring Management-Systems

Heinz Scheuring
Radikale Business Software
Nichts als dem Nutzen verpflichtet

Gezeigt am Beispiel des
Scheuring Management-Systems

1. Auflage 20/5

© 2021 Heinz Scheuring

Herausgeber: Scheuring AG

Herstellung: Kindle Direct Publishing

ISBN 9781083002112

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über www.dnb.de abrufbar

Inhalt

Vorwort	7
Lesehinweis	11
1 Die Geschichte einer Frustration	13
2 Was ist radikale Software?	17
2.1 Die Software-Treppe der Wahrheit	17
2.2 Der gewagte Versuch einer Software Qualitätsformel	20
3 Computer und Management-Funktionen	25
4 Business Software auf dem Prüfstand	29
4.1 Balance zwischen Anbieter- und Anwenderschutz	29
4.2 User ist nicht gleich User	30
4.3 Die Demo-Falle	31
4.4 Offener und verdeckter Schaden	33
4.5 Das Paradebeispiel: Projekt- und Ressourcenmanagement	44
4.6 Systemintegration – oft überschätzt	67
4.7 Die grossen Player: ja, aber nicht um jeden Preis	72
4.8 So wird die Einführung von Software zum Flop	74
5 Scheurings Leitlinien des Softwaredesigns	75
6 Radikalität am Beispiel der Scheuring-Systeme	81
6.1 Die Geburtshelfer	81
6.2 Der Anspruch	83
6.3 Das GUI-Konzept	84
6.4 Die funktionalen Bausteine	89
6.5 Die Anwendungsmöglichkeiten	98
6.6 Projekte und Ressourcen managen	125
6.6.1 Ebenen und Hauptfunktionen	125
6.6.2 Software: Projekt- oder Projektportfolio-Management?	128
6.6.3 Das Konzept der drei Welten	131
6.6.4 Ressourcenplanung	134
6.6.5 resSolution	139
6.6.6 Ressourcenplanungsprozesse	157
6.6.7 Konzeption des Ressourcenmanagements	159
6.6.8 Systemintegration	163
6.6.9 Ressourcenmanagement erfolgreich einführen	165

6.6.10 Faktoren für ein erfolgreiches Ressourcenmanagement	168
6.6.11 resSolution im Wettstreit mit Microsoft Project	168
6.7 Auf dem Prüfstand der Radikalität	169
6.8 Weiterführende Informationen	173
7 Radikale Software-Evaluation und -Einführung	175
7.1 (Zu) gut gemeint	176
7.2 Evaluationsfallen	177
7.3 Anforderungskatalog richtig entwickeln	181
7.4 Tipps für die erfolgreiche Evaluation und Einführung	183
8 Aufruf an die Hersteller, Berater und Fachmedien	187
9 Exkurs: Künstliche Intelligenz	189
Nachwort	195
Anhang	197
Quellen und Vertiefung	203
Der Autor	204
Feedback und Dialog	205

Vorwort

Software ist allgegenwärtig, in unserer Arbeitswelt wie im Privatleben. Moderne Informatik durchdringt unseren Alltag mit einer Intensität, die wir uns noch vor einer Generation nicht vorstellen konnten. In manchen Bereichen ist der Computer mittlerweile mehr als nur ein beschränkter Arbeitsgehilfe. Expertensysteme etwa leisten bei der medizinischen Diagnose Hilfestellung, die direkt dem Wohl des Menschen zugutekommt.

So intelligent, wie es uns die Exponenten der künstlichen Intelligenz weismachen wollen, ist die Informatik indessen bei weitem nicht. Geht es um komplexe Zusammenhänge jenseits einfacher Logik, kann Software ihr fehlendes Denkvermögen nicht mehr kaschieren. Schon bei der eleganten Übersetzung menschlicher Sprache stösst die Informatik auch heute noch an Grenzen. Geht es darum, präzise spezifizierte Anforderungen an eine neue Anwendung in Code zu übersetzen, dann wird die gewaltige Lücke greifbar, die zwischen der Informatik und den Fähigkeiten des menschlichen Geistes auch heute noch klafft. Und welch nervenaufreibende und kostenintensive Klimmzüge es erfordert, den Code an ein Upgrade einer Komponente anzupassen, «durfte» wohl jeder Programmierer schon am eigenen Leib erleiden. Dabei handelt es sich gerade hier um hochgradig strukturierte Aufgabenstellungen.

Angesichts dessen muss man sich fragen, ob der Begriff der künstlichen Intelligenz beim heutigen Stand der Technik vertretbar ist. Dass die Entwicklung hier schnell voranschreitet, ist unbestritten. Doch die Kluft zwischen Mensch und Maschine bei der Analyse von Zusammenhängen und ganz besonders bei der kreativen Entwicklung von Lösungen ist derzeit noch monumental. Wer, wie dies namhafte Experten tun, die baldige Unterwerfung des Menschen durch intelligente Roboter prophezeit, handelt deshalb unverantwortlich. Da dieses Thema ebenso aktuell wie spannend ist, findet sich in Kapitel 9 der in der NZZ am Sonntag im August 2017 erschienene Artikel des

Autors: Maschinelle Intelligenz wird massiv überschätzt. Die Menschheit ist nicht bedroht von Robotern.

In diesem Buch geht es indessen nicht um Anwendungen im Bereich der künstlichen Intelligenz. Bei Business Software handelt es sich meist um einfach strukturierte Systeme. Die CRM-Anwendung, ERP-Software oder die Prozessmanagement-Suite bilden allesamt Zusammenhänge ab, deren Verständnis keine intellektuellen Höhenflüge erfordert. Dies gilt auch für die hochgepriesene Business Intelligence, deren Stärken viel mehr im quantitativen als im qualitativen Bereich liegen. Doch gerade hier, bei Business Software, die einfachen Regeln folgt, ist das Potenzial für Verbesserungen und für die Steigerung der Effizienz und Effektivität besonders gross. Bevor wir nach den Sternen greifen, sollten wir auf der Erde Ordnung schaffen. Bei den heutigen Software-Anwendungen gibt es hier noch eine ganze Menge zu tun.

Was bedeutet «radikal» nun in Zusammenhang mit Business-Software? Die Entwicklung in Richtung höherer Komplexität und «Intelligenz» ist damit zuallerletzt gemeint. Was in betriebswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen im Zentrum steht, ist der Nutzen, den eine bestimmte Handlung erzeugt. Die Frage lautet somit: Welchen Beitrag leistet eine Software-Anwendung an den längerfristigen Erfolg des Unternehmens? Jeder Leser dürfte nun zumindest innerlich nicken. Umso mehr erstaunt, wie wenig diese Erkenntnis bei der Evaluation neuer Systeme in die Recherche-Aktivitäten, Evaluationsteams und Entscheidungs-Meetings einfließen. Als ob CEO und Controllern unbegrenzte Mittel zur Verfügung stünden, um jene Tools auszuwählen, die bei der Herstellerpräsentation zwar besonders verlockend glänzten, in der praktischen Anwendung jedoch ein geradezu verheerendes Kosten- / Nutzen-Verhältnis aufweisen.

Radikal bedeutet in dem Kontext somit die radikale Ausrichtung von Herstellern, vor allem aber von Käufern von Software, am Nutzen, den die Anwendung beim User bzw. bei der Zielorganisation stiftet. Diese Radikalität

lassen Entscheidungsträger auch in Zeiten von Lean Management, Effizienz- und Kosteneinsparungsprogrammen vermissen. In der vorliegenden Veröffentlichung wird diese Feststellung an konkreten Beispielen aufgezeigt. Anhand des Scheuring Managements-Systems – resSolution in Verbindung mit hyperManager – wird sodann dargelegt, welche Konzepte und Mittel an diese radikale Nutzenorientierung beitragen können. Zahlreiche Inhalte und Empfehlungen des entsprechenden Kapitels lassen sich dabei auch ganz unabhängig von unserem eigenen System anwenden. Empfehlungen für die erfolgreiche Evaluation und Einführung von Software sowie Tipps an die Hersteller runden das Buch ab.

Zur naheliegenden Frage des Lesers, ob dieses Buch auch als ein verkapptes Werbemittel für die Scheuring-Produkte zu verstehen ist: Nein! Es ist kein verkapptes, es ist ein völlig offen deklariertes Werbemittel. Wir sehen nichts Negatives darin, die Nutzenpotenziale der Scheuring-Software mit sachlichen Argumenten zu unterlegen. Denn diese Potenziale sind die Leitlinie für die Entwicklung unserer Produkte. Wir ziehen es vor, den Nutzen derselben mit Argumenten in dieser nüchternen Form darzulegen, statt uns in den Reigen jener einzureihen, die sich mit unerfüllbaren Werbeversprechen überbieten. Nichts von den Aussagen ist überhöht im Sinne gängiger Werbebotschaften. Die Scheuring-Produkte sind weder fluchtüchtig wie die Autos in den Spots, noch können sie aus einem 60-jährigen ein 30-jähriges Gesicht zaubern. Die Systeme sind Werkzeuge, die aus den Erfahrungen und den Überzeugungen eines Beraters und Anwenders entstanden sind. Eines Anwenders, der nicht der Informationstechnologie, sondern deren Nutzung und vor allem dem Anwendernutzen verpflichtet ist. Die in diesem Buch vertretenen Überzeugungen sehen wir dabei als anzustrebendes Ideal, das sich in der Realität nie zu 100 % umsetzen lässt.

Ungeachtet der Frage, ob Scheuring-Produkte im Umfeld des Lesers eine Rolle spielen können, will die Veröffentlichung Entscheidungsträgern, wie CIOs und Evaluationsverantwortlichen, aber auch Autoren von Studien und Testberichten und Beratern sowie Software-Herstellern, Anregungen und

und Leitplanken vermitteln, um mit Software künftig mehr betriebswirtschaftlichen Nutzen zu generieren. Mit den Inhalten möchten wir neue Einsichten vermitteln, die den Umgang mit Informatikmitteln nachhaltig zum Positiven verändern können.

Nicht alle Inhalte werden für alle Leser dieselbe Relevanz haben, manche in Abhängigkeit der Vorkenntnisse auch nicht leicht zu erschliessen sein. Der Lesehinweis auf der nächsten Seite bietet in dem Zusammenhang eine Hilfestellung.

Ihr Feedback ist sehr willkommen. Die Kontaktmöglichkeiten finden Sie am Ende des Buches.

Herzlich

Heinz Scheuring

Lesehinweis

Der überwiegende Teil der Buchinhalte ist allgemein gehalten, und diese erfordern auch keine professionellen Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement oder Ressourcenmanagement.

Teile, die im Bereich des **Projekt-, Projektportfolio- oder Ressourcenmanagements** tiefer gehen, sind am Rand mit einer roten Linie markiert. Entscheiden Sie jeweils selber, ob Interesse und Voraussetzungen für die Lektüre gegeben sind, oder ob Ihnen die Ausführungen fachlich zu sehr in die Tiefe gehen.

Eine blaue Markierung weist auf Inhalte mit Bezug zum **Scheuring-Management-System** (hyperManager, resSolution) hin. Die Grenze zwischen allgemeinen und Scheuring-spezifischen Aussagen ist dabei fließend. Sie werden erkennen, wo Ihnen – bei fehlendem Interesse für die Scheuring-Systeme – die Inhalte zu spezifisch sind. Lesen Sie in dem Fall bei der nächsten unmarkierten Stelle weiter. Zu beachten ist dabei, dass manche der Beschreibungen und Empfehlungen, insbesondere zu den hyperManager-Funktionen in Abschnitt 6.5, sich gegebenenfalls auf andere Systeme übertragen lassen.

Die Abschnitte 6.2 bis 6.4 sind nicht markiert, obwohl diese hyperManager und resSolution zum Gegenstand haben. Wir regen an, diese Teile zu lesen, da sie fundamentale Prinzipien des nutzenorientierten Designs von Systemen beinhalten, die für die (Weiter-)Entwicklung anderer Systeme beispielgebend sein können. Ein Teil der Konzepte dürfte sich auch in anderen Anwendungen, etwa in Collaboration-Systemen mit hoher Customizing-Flexibilität, implementieren lassen.

1 Die Geschichte einer Frustration

Software kann ein Segen sein. Sie kann aber auch zum Albtraum werden, wie die folgende fiktive, jedoch nicht frei erfundene Geschichte zeigt.

2. April 2018

Der Informatikausschuss der TopSystems AG beschliesst, ein einheitliches, integriertes System für die Planung und Steuerung seiner Projekte und des gesamten Projektportfolios zu beschaffen. TopSystems beschäftigt gut 700 Mitarbeiter. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Steuerungen für komplexe Industrieprozesse. Bei den Lösungen handelt es sich um Standardmodule, die kundenspezifisch an die Anforderungen der jeweiligen Prozesse angepasst werden.

30. April 2018

Der externe Berater ist ausgewählt. Gemeinsam mit einem kleinen TopSystems-Team soll dieser die Anforderungen an das neue System präzise auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens ausrichten. Der Berater nimmt eine unterstützende Rolle wahr, die Projektleitung für die Evaluation und Einführung des neuen Systems liegt beim Leiter des jüngst eingerichteten Project Management Office. Den Lenkungsausschuss für dieses Organisations- und IT-Projekt bilden der Entwicklungsleiter, der Leiter Controlling und der IT-Leiter.

1. Oktober 2018

Das detaillierte Pflichtenheft für das neue Projektmanagement-System steht. Parallel zur Entwicklung des Anforderungskataloges sind 13 Systeme identifiziert worden, die einer Vorevaluation unterzogen werden sollen. Vier davon finden kurz darauf Eingang in die Shortlist. Nach eingehenden Analysen und Präsentationen durch die Hersteller macht SuperPM schliesslich das Rennen. Der umfangreiche Katalog aus Muss-, Soll- und Kann-Kriterien wird durch dieses professionelle System mit Abstand am besten erfüllt. Dass die Software auch in vergleichenden Tests durch die Fachmedien als eine der führenden

Anwendungen gepriesen wird, räumt bei TopSystems die letzten Zweifel über ihre Wahl beiseite.

Solche Überlegenheit lässt man sich auch etwas kosten – sowohl Lizenzpreise als auch Dienstleistungen liegen am oberen Ende der Skala.

28. Februar 2019

Das umfangreiche Customizing der Software ist abgeschlossen. Die Schulungs- und Einführungsmaßnahmen sind akribisch vorbereitet. Die künftigen Anwender wurden vorbildlich in die Arbeiten einbezogen und informiert. Vor allem aber wurden auch die Prozesse und Methoden – teils vor, teils während des Toolprojekts – mithilfe des Beraters an die Ansprüche eines modernen Projektmanagements herangeführt. Der erfolgreichen Einführung von SuperPM scheint nichts mehr im Wege zu stehen.

31. März 2020

Die Benutzer sind geschult und motiviert, und sie freuen sich auf den operativen Einsatz des Tools. Den Projektleitern bei TopSystems ist die Hauptrolle bei der Arbeit mit SuperPM zugeordnet. Die Praxis – der wirkliche Test, was den realen Kundennutzen betrifft – kann beginnen.

31. März 2020

Seit einem Jahr ist das System nun in Betrieb. Die Bilanz nimmt sich, sehr wohlwollend formuliert, dürrftig aus. Projektleiter, Linienvorgesetzte und das Management auf den verschiedenen Ebenen sind – in unterschiedlichem Masse – ernüchtert von den Resultaten des neuen Projektmanagement-Systems.

Der erhoffte und vom Lieferanten versprochene Nutzen – einfache, schlagkräftige Planung und Steuerung der einzelnen Projekte, konsequente Steuerung der personellen Ressourcen, umfassende Transparenz über das gesamte Projektportfolio, schnellere und bessere Entscheide auf allen Stufen – ist weitgehend ausgeblieben. Die Resultate stehen in keinem Verhältnis zum hohen Aufwand, den die Bedienung von SuperPM den Usern abverlangt. Die Daten für das Management sind aufgrund der Informationslücken nicht nur zweifelhaft, sondern bisweilen gar gefährlich und kontraproduktiv. So

basieren Entscheide über Projektprioritäten auf falschen oder fehlenden Datengrundlagen aus der Ressourcenplanung.

Die „Schattenwirtschaft“ – wieder auferstandene Projektplanungen mit Microsoft Project und Ressourcendisposition mit Excel – greift um sich. Erste Stimmen werden laut, das System der früheren Praxis zu opfern, die vor zwei Jahren eben der Anlass für die Beschaffung von SuperPM war ...

So oder ähnlich präsentiert sich die Situation am Ende von Systemeinführungen bei Projekt- und Projektportfolio-Management-Systemen sehr häufig. Doch auch im ERP-Bereich oder bei CRM-Systemen sind Flops dieser Art keine Seltenheit. Die Konsequenzen solcher Fehlentscheide und Fehlinvestitionen sind gravierend.

Was ist bei Top Systems schiefgelaufen? Woran ist dieses Software-Projekt gescheitert, und wer hat dabei was falsch gemacht?

Anlässlich einer Management-Tagung kommt der Bereichsleiter Entwicklung von TopSystems mit dem CEO eines KMU mit etwa 150 Mitarbeitern ins Gespräch. Dieses hat vor einiger Zeit resSolution von der Firma Scheuring AG erworben. Der Fokus bei der Evaluation habe auf hoher Praxisorientierung und der Möglichkeit gelegen, das System eigenständig zu verwalten und nach der Einführung ohne fremde Hilfe an die sich weiterentwickelnden Anforderungen anpassen zu können.

Dem Gespräch folgt ein Termin für eine Vorort-Besichtigung des Systems. Was der Manager von TopSystems vorfindet, ist eine schnell erklärte, in den Funktionen übersichtlich gehaltene Lösung, die voll auf die Bedürfnisse dieses Unternehmens massgeschneidert worden ist. Eigentlich ziemlich genau das, was er sich für seinen Bereich vorstellen würde. Dem System «fehlen» einige jener Funktionen, die sie in der damaligen Evaluation hoch gewichtet hatten, die sich in der Praxis aber nicht nur als irrelevant, sondern teilweise gar als Hürde bei der Nutzung der Software erweisen sollten.

Als das vielleicht prominenteste Beispiel für eine fragwürdige Funktion führt der TopSystems-Manager den sogenannten automatischen Belastungsabgleich an, der aufgrund der Projektprioritäten das optimale Einlassungsszenario quer über alle Projekte und Ressourcen versprochen hatte. In

der Praxis habe sich dieses Feature dann aber als eigentliche Killerfunktion entpuppt. Linienmanager und Projektleiter hätten sich jeweils gegenseitig die Schuld für die Fehlplanungen zugeschoben. Doch am Ende seien die Probleme exakt auf dieses fragwürdige, im Produktprospekt jedoch hochgepriesene «Highlight» zurückzuführen gewesen. Mit beissendem Sarkasmus zitiert der Entwicklungsleiter dazu einen seiner Projektleiter: «Klicke auf *Abgleichen* und erkenne dein Projekt nicht wieder». Der Spruch sei im Unternehmen inzwischen zu einem geflügelten Wort avanciert.

Angeregt von ihren Erfahrungen mit umgekehrten Vorzeichen, entwickelten die beiden die Idee, eine Interessengruppe ins Leben zu rufen, die sich die Bekämpfung solcher Flops und Fehlentscheide auf die Fahne schreiben würde. Tausende von Unternehmen dürften sich in derselben Situation befinden und fragwürdige Evaluationsentscheide fällen, weil Medien und interne Gelüste sie fehlgeleitet hätten, waren sich die zwei Verantwortungsträger einig.

Die Scheuring AG wurde eingeladen, sich an der Konzeption und Gründung der *Interessengemeinschaft Nutzenorientierte Business Software IG-NOBS*¹ zu beteiligen. Deren Slogan: «Radikale Business Software. Nichts als dem Nutzen verpflichtet». Die Idee mit der Interessengruppe wiederum war der Ausgangspunkt für die Entstehung eines gleichnamigen Buches.

¹ Wer sich vorstellen kann, sich an der Gründung der derzeit noch imaginären IGNOBS zu beteiligen, wende sich gerne an den Autor.

2 Was ist radikale Software?

Wann ist Software radikal im Sinne dieser Publikation? Wie bereits im Vorwort angeführt, ist eine Anwendung dann erfolgreich, wenn sie in der Organisation einen nachhaltigen Nutzen generiert. Software muss sich daran messen (lassen), welchen Beitrag sie an den Erfolg des Unternehmens bzw. der Organisation zu leisten vermag. Und radikal ist Software dann, wenn sie diesen Nutzen maximiert. Das Ziel maximalen Nutzens wird sich kaum je absolut erreichen lassen. Den Anwendernutzen weiter zu steigern, muss deshalb oberste Maxime sowohl der Nutzer als auch der Anbieter bleiben.

Nichts Anderes ist relevant als die Wirkung der Software auf den Erfolg der Organisation. Oder vielleicht doch: Der Spassfaktor. Der Spass bei der Arbeit mit der Anwendung darf ihren Platz bekommen. Im Sinne einer menschenfreundlichen Unternehmenskultur hat dieses Ziel seinen eigenen Wert. Da Freude an der Arbeit über Kurz oder Lang ihrerseits an den Erfolg beitragen wird, sind die beiden Ziele indessen sehr gut verträglich – intrinsischer Motivation sei Dank.

2.1 Die Software-Treppe der Wahrheit

Die Bandbreite, was den Erfolg – oder Misserfolg – bei der Einführung einer neuen Software-Anwendung betrifft, ist gross. Die «Software-Treppe der Wahrheit» in Abbildung 2.1 unterscheidet dazu zahlreiche Stufen, wobei deren Reihenfolge nicht zwingend ist.

Bei den mittlerweile sehr verbreiteten Cloudanwendungen entfällt Stufe 1 zumindest teilweise. Bis zur Stufe 2 dürften es die meisten Anwendungen schaffen. Bereits bei Stufe 3 ist in manchen Fällen jedoch Schluss. Denn nicht jeder Nutzer wird die Begeisterung des Evaluationsteams und der IT-Verantwortlichen teilen.

Die Qualität der Daten ist das Eine, das Vertrauen in diese das Andere (Stufen 4 und 5). Ist nicht beides gegeben, macht dies den Wert von Management-Systemen zunichte. Bestehen Zweifel daran, ob die Verkaufsdaten aktuell und akkurat sind, leidet deren Nutzwert massiv – ungeachtet dessen, ob diese korrekt sind. Und erweisen sich die präsentierten Mitarbeiteraus-

lastungen in der jüngsten Planungsrunde «dank» fehlender Inputs durch die Projektleiter als falsch, dann wird sich das verlorene Vertrauen nur schwer wiederherstellen lassen.

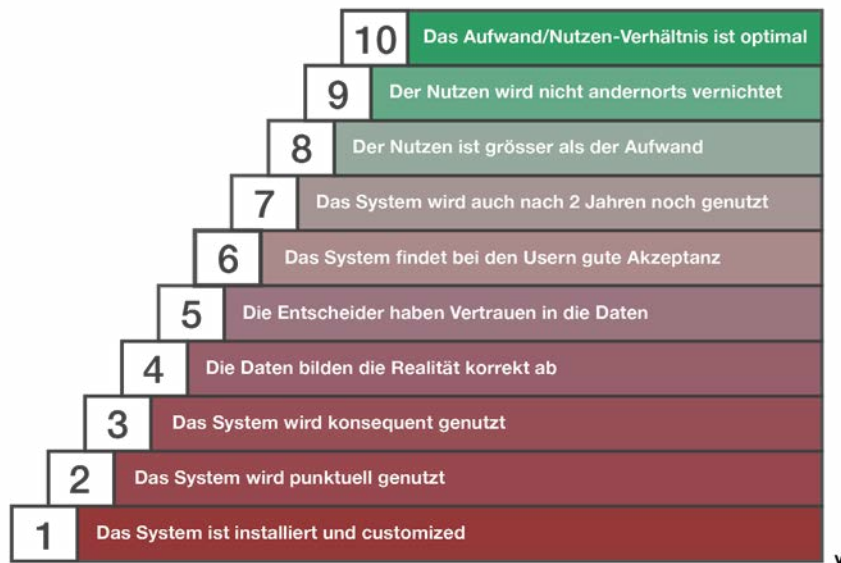


Abb. 2.1: Software-Treppen der Wahrheit

Die enorme Bedeutung der Anwenderakzeptanz für den Erfolg eines Systems – Stufe 6 – dürfte niemand ernsthaft infrage stellen. Akzeptanz hat zunächst mit Funktionalität, Handhabbarkeit und Benutzerfreundlichkeit zu tun. Doch ebenso sehr bedingt diese die Einsicht in Sinn und Zweck der Anwendung. Fühlen sich die potenziellen Anwender durch die Software zusätzlich überwacht oder in ihren bisherigen Gewohnheiten gestört, dann ist mit der inneren oder gar expliziten Ablehnung des neuen Systems zu rechnen, die bis zur Torpedierung desselben führen kann.

Hat die neue Lösung bis dahin sämtliche Hürden genommen, und wird diese auch nach zwei oder mehr Jahren noch genutzt, dann muss dies noch lange nicht mit Erfolg gleichzusetzen sein. Erst der Ausweis eines Nutzens, der den durch das System generierten Aufwand übertrifft, rechtfertigt dessen Einsatz. Wobei die Summe sämtlicher Wirkungen in diese Bilanz einzubezie-

hen ist. So können die positiven Effekte, die eine Anwendung im unmittelbaren Wirkungsbereich generiert, andernorts zunichte gemacht oder gar ins Negative verkehrt werden. So mag das Management die Einführung der neuen Projektportfolio-Management-Anwendung positiv bewerten, weil sie damit Transparenz über die Projektlandschaft und den Status der einzelnen Projekte erhält. Dass die Projektleiter ihre verlorene Planungsflexibilität durch den inoffiziellen Einsatz von Planungs-Freeware oder durch Excel wiederhergestellt haben, dürfte indessen kaum in die Nutzenbilanz einfließen.

Zu beachten ist auch, dass im Unternehmen A die Voraussetzungen gegeben sein mögen, mit einer bestimmten Anwendung Stufe 8 oder 9 zu erklimmen, während Unternehmen B es gerade einmal bis zu Stufe 2 schafft. Die Übertragung von Erfahrungen oder Erfolgen auf andere Organisationen ist problematisch. Referenzbesuche sind gerade in dem Zusammenhang gefährlich. Sie verleiten zu unreflektiertem, häufig kontraproduktivem Nachahmen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist bei der Bilanzierung des Erfolgs von Softwareeinführungen zu beachten: der Beschönigungsfaktor. Wer gibt schon gerne zu, sich damals, bei der Evaluation und Einführung des Systems, in die so viel Aufwand, Geld und Herzblut gesteckt worden waren, getäuscht zu haben. Je stärker der Befragte selber in die Einführung involviert war, desto weniger objektiv wird sein Urteil naturgemäss ausfallen. Ehrliche Bewertungen sind allenfalls dann zu erwarten, wenn sich der schmerzhafteste Entscheid für eine Ablösung des Systems nicht mehr verhindern lässt. Dann kann die Beurteilung plötzlich kippen.

Die erreichbare Treppenstufe ist nicht alleine eine Frage der gewählten Softwarelösung. Sie wird mitbestimmt durch das Customizing, die Art der Implementierung, die Begleitung der Anwender und naturgemäss sehr stark auch von den gewählten Prozessen und Rollen rund um die Anwendung.

2.2 Der gewagte Versuch einer Software Qualitätsformel

Die folgenden Fragen sollen zu dem etwas verwegenen Versuch hinführen, die Qualität von Anwendungssoftware in eine Formel zu fassen:

- Wie viele Anwender setzen das System ein, und wie zufrieden sind die Nutzer mit diesem?
- Wie häufig werden die einzelnen Funktionen benötigt und genutzt?
- Welchen Nutzen stiften die einzelnen Funktionen im Sinne des Beitrags an den Unternehmenserfolg – aufgrund resultierender Kosteneinsparungen, der Erhöhung des Ertrages oder der Produktqualität, der Verbesserung von Entscheiden, etc.?
- Welchen Aufwand generiert die Nutzung der einzelnen Funktionen und damit die Anwendung in der Gesamtheit?
- Wie viele Funktionen werden eingesetzt, obwohl sie keinen Nutzen stiften oder gar Schaden anrichten? Aus Gewohnheit, weil die Software die Funktion aufdrängt oder weil diese im Testbericht – ohne Härtetest in der Praxis – positiv erwähnt wurde.
- Um wie viel würde sich die Bedienung vereinfachen und um wie viel der Aufwand reduzieren, wären Funktionen X oder Y nicht implementiert?
- Wie gut unterstützt die Software die Entscheidung, eine Funktion zu nutzen oder gezielt zu ignorieren?
- Lassen sich unnütze oder fragwürdige Funktionen – durch den Anwender oder den Administrator – ausblenden oder auf eine tiefere, entfernte Ebene schieben, damit diese nicht belastet?
- Welche an sich sinnvollen Funktionen bleiben ungenutzt, weil diese nicht bekannt sind, oder weil deren Anwendung nicht intuitiv oder besonders unbequem ist?
- Wie viel Verunsicherung löst es aus, wenn ein grosser Teil vorhandener Funktionen nicht genutzt werden?
- Und natürlich: Zu welchen Gesamtkosten (einmalig und wiederkehrend) führt die Einführung und Nutzung der Anwendung?

Die Darstellung in Abbildung 2.2 stellt die wichtigsten dieser Fragen in einen logischen Zusammenhang und formt daraus eine Formel für die Qualität von Software.

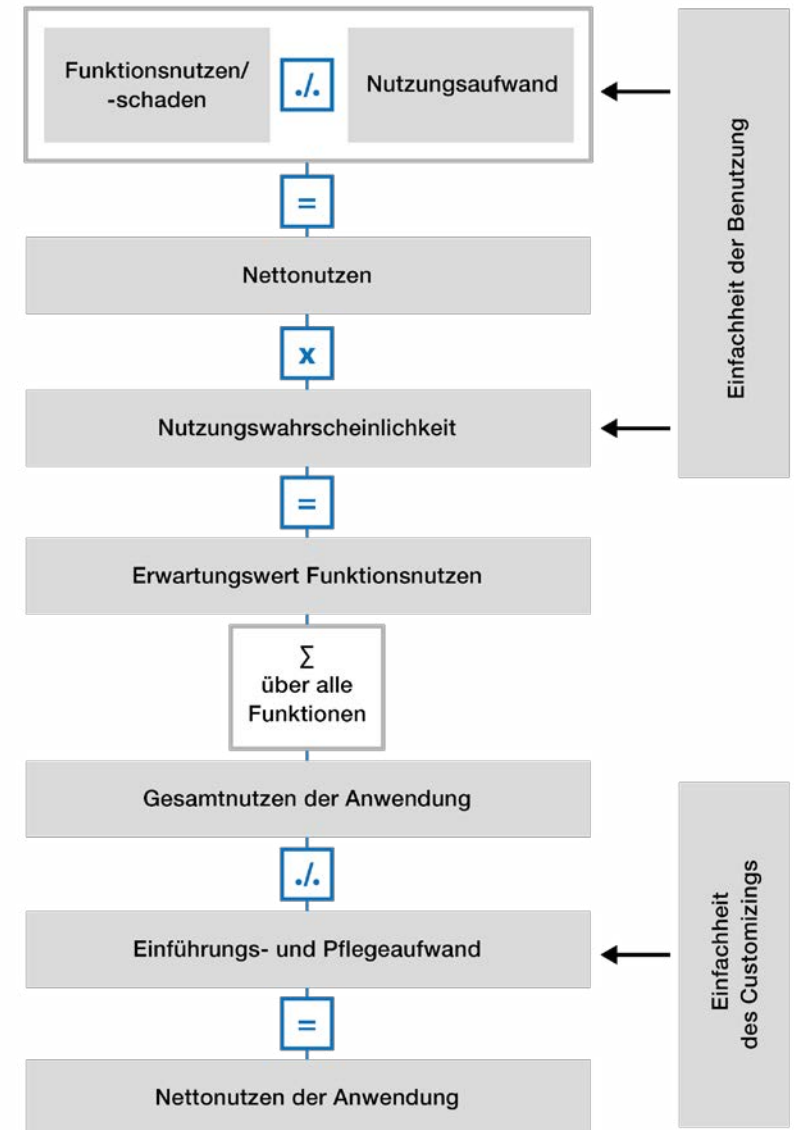


Abb. 2.2: Software-Qualitätsformel

In Worten: Der Gesamtnutzen von Software entspricht der Summe des Nutzens der einzelnen Funktionen. Der Nutzen einer einzelnen Funktion resultiert aus dem Funktionsnutzen (bzw. -schaden) abzüglich des aufzuwendenden Aufwandes für deren Nutzung, multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit, dass die Funktion auch zum Einsatz gelangt. Der Nutzungsaufwand seinerseits ist abhängig davon, wie einfach und intuitiv die Funktion sich nutzen lässt, was sich gleichzeitig auf die Anwendungswahrscheinlichkeit auswirkt. Massgebend ist schliesslich der Nettounutzen, der nach Abzug von Einführung- und Pflegeaufwand für die Anwendung resultiert. Beim Pflegeaufwand ist zu berücksichtigen, ob und in welchem Ausmass hierzu die Unterstützung des Herstellers oder des Beraters erforderlich ist. Dies wiederum hängt massgeblich davon ab, wie flexibel und wie einfach das Customizing des Systems gestaltet ist.

Psychologische Effekte, wie etwa der Ärger aufgrund umständlicher Bedienungskonzepte und die daraus resultierende negative Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und damit letztlich auch auf die Qualität der Arbeit, sind in dieser Betrachtung nicht berücksichtigt. Die Auswirkungen können selbstredend auch positiv sein.

Der Gesamtnutzen einer Anwendung kann in der Folge auch negativ sein, wie Abb. 2.3 zeigt.

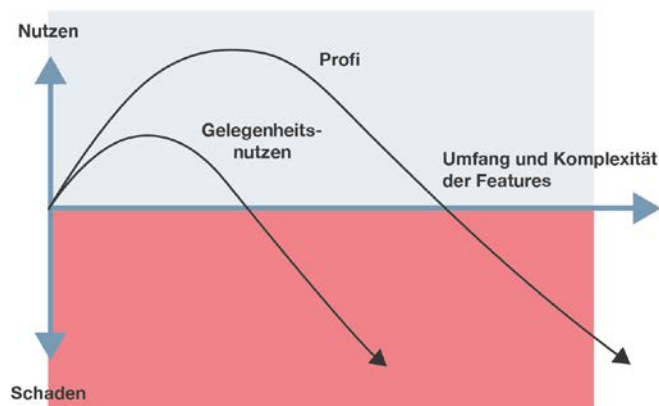


Abb. 2.3: Folgen der Feature-Schlacht

Und in nicht allzu seltenen Fällen – ganz besonders bei der grossen Mehrheit der User, die eine Anwendung nur sporadisch nutzen – dürfte dieses Negativszenario wohl auch zutreffen.

Auch wenn eine solche analytische Betrachtung an Grenzen stösst, lassen sich daraus einige zentrale Erkenntnisse für das Design und die Nutzung von Software gewinnen:

- Der Wert einer Funktion kann negativ sein, deren Weglassen zu einem positiven Gesamteffekt führen.
- Selten benutzte Funktionen sind so anzubieten, dass diese den Normaluser nicht belasten.
- Funktionen, die nicht auf Anhieb als fragwürdig oder nutzenmindernd erkannt und ohne zu hinterfragen eingesetzt werden, können einen substantiellen Schaden anrichten. Im besseren Fall besteht dieser aus vermeidbarem Aufwand, im schlechteren resultieren Fehlentscheide oder gar fehlerhafte Produkte.
- Der Aufwand für die Benutzung einer Anwendung bzw. einer einzelnen Funktion muss mit allen möglichen Mitteln minimiert werden. Die Massnahmen hierzu: Fokussierung auf relevante, nutzbringende Operationen, intuitive Navigation und die Minimierung der Anzahl Schritte bis zum Resultat.

Einige Beispiele mögen die Ausführungen erhellen. Wohl 80 % der Anwender von *Microsoft Project*, einem unbestritten cleveren – und sinnvoll eingesetzt auch nützlichen – Planungstool, dürften sich durch die mit jeder Version steigenden Komplexität überfordert fühlen. Der immense Funktionsumfang führt zudem in manchen Fällen dazu, dass sinnvolle Features nicht genutzt werden, weil diese im Dschungel fragwürdiger «Expertenfunktionen» gar nicht erst bis zum Normalanwender durchdringen.

Aber auch die Meldung im *IT Magazin* vom 4. September 2018 ist in der Hinsicht aufschlussreich: «Microsoft unterzieht *Skype* einmal mehr einem Redesign. Nachdem in der Vergangenheit viele Features hinzugefügt wurden, will man nun zurück zu Einfachheit und Übersichtlichkeit.» Und weiter: «Während man in den letzten Jahren darum bemüht war, den Dienst mit neuen Funktionalitäten auszustatten, sei die Komplexität von *Skype* zusehends

grösser geworden. Offenbar hatte dies auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Skype-Nutzer, weshalb man nun teilweise zurückrudert.»

Ein weiteres Beispiel: Bis zum gesuchten Dokument wird im *Windows Explorer* häufig locker weit über zehn Mal geklickt. Und jedes Mal gilt es von neuem, sich durch denselben verästelten Ordnerbaum zu «hangeln». Effizient wäre anders. Aber auch mancher Benutzer eines *Dokumentenmanagement-Systems* wünscht sich die Flexibilität des konventionellen Filesystems zurück. Dieses bietet zwar keine lückenlose Verfolgung jedes Mausklicks, lässt dafür die Nutzung des gesunden Menschenverstandes zu.

Vertiefende Beispiele zu fragwürdigen Funktionen und Konzepten finden sich in Kapitel 4.

Der Bezug zur Radikalität

Software ist aus Sicht dieser Zusammenhänge dann radikal, wenn sie den Gesamtnutzen der Anwendung unter Berücksichtigung der hier gezeigten Einflussfaktoren und Zusammenhänge maximiert.

3 Computer und Management-Funktionen

Die Lehre vom Management oder von den Management-Funktionen ist keine exakte Wissenschaft. Systematische Betrachtungen und Modelle zum Management existieren zuhauf und unterliegen einem steten Wandel. Die Begriffe sind weder scharf noch einheitlich definiert. Dennoch kann Systematik auch in diesem weichen Bereich der Betriebswirtschaftslehre hilfreich sein und Orientierung bieten.

Zumindest im deutschsprachigen Raum zählt das St. Galler Management-Modell zu den prominenteren unter den Systemen. Bei diesem ist mit Bezug zur vorliegenden Betrachtung insbesondere die Unterteilung in die folgenden Prozesskategorien von Interesse:

- Management-Prozesse
- Geschäftsprozesse (Produktinnovation, Produktion, Logistik, Marketing & Vertrieb, etc.)
- Unterstützungsprozesse (Finanz- und Rechnungswesen, Human Resources Management, Kommunikation, etc.).

Bei den Management-Prozessen unterscheiden die Modelle verbreitet die strategische und die operative, bisweilen zusätzlich die taktische Managementebene, die verschiedene zeitliche Betrachtungshorizonte aufweisen.

Mit Blick auf die hier thematisierten Informatiksysteme sind über diese Strukturierung hinaus weitere Aspekte von Bedeutung. Zentral in dem Zusammenhang ist die Differenzierung des Managements von Personen und Teams einerseits (Führungsaufgaben) und des Selbstmanagements andererseits. Denn die exklusive, individuelle IT-Unterstützung des Mitarbeiters folgt mitunter anderen Regeln als jene Funktionen, die durch Teams oder das ganze Unternehmen genutzt werden. In letzterem Fall erhalten Standardisierung, Transparenz und das gemeinsame Verständnis besondere Bedeutung.

Fundamental ist ausserdem die Separierung des Managements des laufenden Betriebs (Run the Business) vom Management der Veränderungen desselben (Change the Business). Die informationstechnische Unterstützung des operativen Geschäfts folgt anderen Gesetzmässigkeiten als jene für Projektarbeit und das Projektmanagement. Mit Blick auf die Informatikunterstützung ist diese Unterscheidung wichtiger als jene zwischen Optimierung und

Erneuerung, wie sie dem St. Galler Management-Modell zugrunde liegt. Denn wie die Erneuerung weist auch die Optimierung Projektcharakter auf. Das Management der Veränderungen grenzt sich gegenüber den wiederkehrenden Prozessen ab, die sich mehrheitlich standardisieren und auch zunehmend automatisieren lassen.

Aufgrund des innovativen Charakters von Projekten stellt das Change Management die Informatik vor besondere Herausforderungen. Erfolgreiche Innovation muss Kreativität nicht nur zulassen – sie lebt von dieser. Change hat zudem ausgeprägt mit Menschen zu tun, deren Eigenschaften und Verhalten sich exakten Regeln weitgehend entziehen. Beides setzt den Algorithmen der IT Grenzen, was besondere Anforderungen an das Design von Systemen stellt und zwingend zu berücksichtigen ist. Dass Projekt- und Projektportfolio-Management-Systeme angesichts der Scheuring-Angebotspalette in der vorliegenden Schrift besonderes Gewicht erhalten, passt deshalb sehr gut zu den Zielen dieser Publikation.

Die Tabelle in Abbildung 3.1 enthält eine pragmatische Zusammenstellung von Management-Funktionen, die bei der Diskussion der Informatikunterstützung hilfreich sein kann. Spezifische Aufgaben der Geschäfts- oder Kernprozesse, wie etwa Produktion oder Logistik mit ihrer dedizierten, häufig branchenbezogenen Ausrichtung, sind hier ausgeklammert.

Die Zusammenstellung zeigt, dass zahlreiche Funktionen sowohl für den operativen Betrieb als auch in der Projektwelt relevant sind. Dass bei letzterer sämtliche Funktionen ansprechen, ist nur logisch: Projekte und Projektarbeit dienen dazu, das bestehende Geschäft weiterzuentwickeln, und sie benützen dieselbe Infrastruktur.

Strukturierungen dieser Art können nie absolute Richtigkeit oder Wahrheit für sich beanspruchen. Dies gilt zunächst ganz grundsätzlich. Doch auch mit Blick auf die Veränderungen, denen die Disziplin Management – und dies ganz besonders in Verbindung mit der sich rasant weiterentwickelnden IT-Welt – unterworfen ist, können solche Gliederungen immer nur als Orientierungshilfe verstanden werden.

In der weiteren Betrachtung liegt der Fokus auf jenen Funktionen, die in jedem Unternehmen und jeder Organisationseinheit anfallen, ungeachtet der

Funktionen	Charakter der Aufgabe	Run the Business	Change the Business
Unternehmensplanung und Strategie		○	●
Organisation und Prozessmanagement		●	○
Aufgabenplanung / Task Management		●	○
Betriebliches Finanz- und Rechnungswesen		●	○
Kontakt- und Lead Management / CRM		●	○
Human Resources Management		●	○
Mitarbeiterinformation («Schwarzes Brett»)		●	○
Mitarbeiterführung		●	●
Qualitätsmanagement		●	●
Lernen, eLearning		●	●
Link Management ¹⁾		●	●
Dokumentenmanagement		●	●
Kommunikation		●	●
Management von Meetings		●	●
Wissensmanagement		●	●
Problemlösung(stechen)		●	●
Projektplanung / Projektmanagement			●
Projektportfolio-Management			●
Ressourcenmanagement		○	●
● Primäre Anwendung ○ Ergänzender Einsatz 1) Eine Begriffsbildung und Konzeption von Scheuring; vgl. Abschnitt 6.4			

Abb. 3.1: Management-Funktionen

Branche und Funktion, und die einen Bezug zu Management- oder Selbstmanagementaufgaben aufweisen. Bei den Informatikmitteln liegt das Schwergewicht der Ausführungen infolgedessen bei Systemen, die diese Managementaufgaben unterstützen.

Grunddienste, wie die Erstellung von Textdokumenten, Tabellen und Präsentationen, die Kalenderverwaltung oder Kommunikations-Services, wie Telefonie, E-Mails, Video-Konferenzen, ScreenSharing oder Instant Messaging, sind in diesem Kontext von geringerem Interesse und werden nur am Rande betrachtet. Zwar bieten sich auch bei diesen Basistools erhebliche Effizienzsteigerungs-Potenziale, eine Vertiefung derselben würde den Rahmen dieser

Publikation jedoch sprengen. Ein guter Teil dieser Effizienzsteigerung besteht derweil darin, zahlreiche Management-Aufgaben von herkömmlichen Tools wie Word oder Excel auf ein Management-System zu transferieren. Auf entsprechende Möglichkeiten wird in dieser Schrift eingegangen.

4 Business Software auf dem Prüfstand

Business Software durchdringt die Arbeitswelt in einer beinahe unbegrenzten Dichte. In diesem Kapitel wird die anspruchsvolle Frage nach der Qualität heutiger Software gestellt – Qualität verstanden als Beitrag an das langfristige Gedeihen eines Unternehmens und an den Erfolg von Organisationen jeglicher Art.

4.1 Balance zwischen Anbieter- und Anwenderschutz

Im Folgenden geht der Autor zuweilen hart ins Gericht mit Herstellern und deren Software-Produkten. Dies ungeachtet dessen, wie prominent diese am Markt vertreten sind. Damit sollen Potenziale aufgedeckt und (potenzielle) Anwender und Hersteller wachgerüttelt werden. Ein Umdenken ist mit Blick auf Effizienz und Effektivität dringend geboten. Was nutzlose Funktionen und fragwürdiges Design von Software an betriebswirtschaftlichem Schaden anrichtet bzw. an Nutzen verhindert, erreicht enorme Dimensionen. In jedem modernen Unternehmen nutzt der überwiegende Teil der Mitarbeiter Informatikmittel praktisch permanent. Gelingt es hier, an der Effizienzschraube auch nur um einige Prozentpunkte zu drehen, dann dürfte es allein in der Schweiz um Milliardenbeträge gehen, die heute im Nichts verpuffen.

Fremdsysteme und damit Wettbewerber unter expliziter Verwendung ihres Namens zu kritisieren, ist an sich problematisch. Es ist juristisch delikat und aus einer ethischen Perspektive unsympathisch. Dem steht der Schutz der potenziellen Anwender gegenüber, der durch absolute Zurückhaltung in dem Bereich verhindert würde. Dem Dilemma wird im Weiteren wie folgt Rechnung getragen: Auf die Nennung von Herstellern oder Produktmarken wird grundsätzlich verzichtet. Wo es sich um den De-facto-Markt-Standard handelt, wird das Kind jedoch beim Namen genannt. Diese Voraussetzung sieht der Autor bei den Microsoft-Produkten sowie – zumindest in Europa – bei den SAP-Systemen gegeben. Ebenfalls explizit genannt wird der Platzhirsch bei den CRM-Systemen, Salesforce.

4.2 User ist nicht gleich User

Der Softwarenutzen für den einzelnen Anwender wird massgeblich von dessen Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich der Informatikanwendungen mitbestimmt. Wer sich von Berufs wegen mit Informatik beschäftigt, wird einen ganz anderen Zugang zu Softwareanwendungen haben als der berühmte «Dummie» – jener Anwender also, bei dem sich sowohl die Vorkenntnisse als auch die Offenheit gegenüber der Informatik auf ein Minimum beschränken.

User-Level	Charakterisierung
Software-Entwickler	Versteht Informatik à fonds; bedeutet nicht zwingend überlegene Fähigkeiten im Bereich der Software-Nutzung
Administrator	Administriert die Anwendung auf der Ebene der Benutzerverwaltung und des Customizings (via GUI, ohne Programmierung)
Superuser	Ist Experte in der Bedienung der Software; kann andere Anwender einführen und unterstützen
Intensiver Anwender	Nutzt die Software täglich oder mehrmals pro Woche
Sporadischer Anwender	Nutzt die Software nur gelegentlich
«Dummie»	Despektierliche Bezeichnung für den User, der informatikscheu ist und «gerne» in die IT-Falle tappt

Abb. 4.1: User-Levels

Dazwischen positionieren sich der Administrator und der Superuser, die das System in der Tiefe kennen sowie die normalen Anwender mit mehr oder minder intensivem Programmeinsatz. Letztere bewegen sich in Sachen Informatik heute zwar meist angstfrei, verfügen indessen mehrheitlich über kein fundiertes Anwendungs-Knowhow und setzen die Priorität in aller Regel bei der Einfachheit der Tools. Diese grosse Mehrheit der Anwender sieht die Informatik als reines Mittel zum Zweck, das sie so schnell wie möglich zum Ziel führen soll. Dies voll und ganz im Sinne der in diesem Buch angepeilten Nutzenoptimierung. Sie benötigen keine exotischen Funktionen und sind dankbar, wenn häufig genutzte Funktionen nicht nur einfach zugänglich, sondern

besonders benutzerfreundlich gestaltet sind. Jedes Bedienungselement sollte durch passende Anordnung und Beschriftung keinen Zweifel über dessen Funktion oder das zu erwartende Resultat aufkommen lassen.

Analysiert man nun die Funktionalität moderner Business Software und Testberichte, dann muss man zum Schluss gelangen, dass sich Hersteller und Medienexperten viel zu wenig an eben diesem normalen Anwender orientieren. Angesichts dessen, dass diese die grosse Mehrheit der IT-Nutzer ausmachen, die für die Wirkung des Tooleinsatzes auf den Geschäftserfolg massgebend sind, mutet diese Beobachtung wie ein schlechter Scherz an. Der dadurch angerichtete Schaden ist verheerend.

4.3 Die Demo-Falle

Auch der Experte tappt bisweilen in die «Demo-Falle». Gemeint ist jene Faszination, die sich einstellt, wenn der Präsentator in der Vorführung mit flinken Bewegungen Funktionen aufruft, Elemente verschiebt, Funktionstasten betätigt und am Ende jenes Management-Cockpit auf den Bildschirm zaubert, das vermeintlich sämtliche Informationsbedürfnisse der Führungskraft befriedigt.

Wie flott sich etwa bei der Ressourcenplanung Mitarbeiter per Drag & Drop von einem Task auf den anderen umdisponieren lassen, und wie schnell Projekte per Maus um ein paar Monate in die Zukunft geschoben sind, erntet zumindest innerlich Beifall. Was hier fehlt, ist indessen der Härtestest in der betrieblichen Praxis. Wie gut doch für die Wirkung des Online-Videos, dass die Handvoll Ressourcen oder Tasks perfekt auf den Bildschirm passen! Ziemlich ernüchternd sodann die Erfahrung mit der zehnfachen Menge an Daten, wie sie in der Praxis den Normalfall darstellt. Jetzt würde man sich die simple, unattraktive Tabelle zurückwünschen, die normales, zielführendes Arbeiten ermöglicht. Gerne hätte man nun die fünf oder auch zehn weiteren Datenspalten im Blickfeld, die in der optisch aufgepeppten Darstellung keinen Platz finden. Ähnliches gilt für die Kanban-Darstellungen, wie sie auch bei agilem Projektmanagement zum Einsatz gelangen. In der Vorführung sehen diese sehr hübsch aus. In der Praxis indes dürften manche umfassendere, dichtere Informationen auf dem Screen vorziehen, wie konventionelle Tabel-

len dies bieten. Effizienz und Transparenz entstehen nicht durch Schönheit und Eleganz. Sie resultieren aus Geradlinigkeit, Schnörkellosigkeit, Fokus und Zielorientierung. Was in der Demo unübersichtlich und hässlich wirken mag, entpuppt sich im Alltag häufig als die effizienteste Lösung.

Wie praktisch auch, dass beim Verschieben von Projekten im Gantt Chart per Drag & Drop keine störende Meldung davor warnt, dass damit die Einlastungen aller Mitarbeiter über alle Ebenen über den Haufen geworfen und die mit viel Sachkenntnis erstellte Ressourcenplanung zerstört wird. Ausgeklammert bleibt dabei aber auch, dass bereits begonnene Aktivitäten sich dieser Verschiebeaktion mit Hartnäckigkeit verweigern – oder verweigern sollten, um Inkonsistenzen zu vermeiden.

Niemand kann dem Normaluser vorwerfen, diese Fallgrube nicht rechtzeitig zu erkennen. Und so punkten denn jene Tools und Funktionen bei der häufig kaufentscheidenden Hochglanzpräsentation, die sich im besseren Fall am Ende als irrelevant, in manchen Fällen jedoch als schädlich erweisen.

Für den Anbieter von Software, der sich ohne Wenn und Aber dem Nutzen in der betrieblichen Praxis verschrieben hat und sich dem Blend-Trend entzieht, ist das bisweilen ziemlich frustrierend. Und nicht nur das – dieser Anbieter kommt mit Blick auf die Verkaufschancen nicht immer darum herum, auch selber in Verkaufsfunktionen zu investieren und Features einzubauen, von denen er weiss, dass sie in der Praxis kaum Sinn machen.

Das passende Beispiel der Scheuring AG hierzu ist der in der früheren resSolution-Version nach langer Verweigerungshaltung des CEO – den Schreibenden – am Ende doch implementierte Import von Projekten aus Microsoft Project. Irgendwann hatten seine Consultants und Verkäufer ihn mit dem Argument verpasster Verkaufsoportunitäten weichgekocht und ihm sein Go für die Entwicklung dieser Funktion entlockt. So kam es, wie es kommen musste: Die Funktion wurde mit nicht geringem Aufwand implementiert, um in den folgenden Jahren kaum ein einziges Mal genutzt zu werden. Anmerkung dazu: Projekte werden in resSolution zum Zweck der Ressourcenplanung nur sehr grob strukturiert, sehr viel weniger detailliert jedenfalls, als dies der Projektleiter zum Zweck der Detail-Terminplanung tut. Der Import der vielleicht fünf Phasen aus Microsoft Project nimmt somit meist ein Mehrfaches der Zeit in Anspruch, die auch ein mittelmässig tippender

Planer in resSolution für das manuelle Anlegen dieser Phasen benötigt. Dass dabei die Phasenbenennungen gleich noch an die im Ressourcenplanung-Tool üblichen Konventionen angepasst werden können, degradiert die Importübung definitiv zur Farce.

Verantwortungsträger gebärden sich bei der Softwareevaluation bisweilen wie der Autokäufer, der sich beim Entscheid von der Reifenmarke oder der Wagenfarbe leiten lässt. Es ist aber auch dreist, wie Anbieter Wirkungen ihrer Systeme versprechen, von denen sie aus ihrer eigenen Erfahrung wissen, dass sie auch nicht annähernd zu erzielen sind. Der Aufklärung, wie sie hier beabsichtigt ist, kommt angesichts dessen grösste Bedeutung zu. Sie kann Fehlentscheide bei der Softwarewahl verhindern. Und sie mag Testern, Medienleuten und Herstellern jenen Druck auferlegen, der in langer Frist hoffentlich zu Software mit mehr Nutzenfokussierung und Praxisorientierung verhelfen wird.

Praxistipp

Der sicherste Weg aus der Blend-Falle ist der Test der Software unter realen Bedingungen – die Pilotanwendung. Wer sich die Mühe macht, das oder die Tools der engeren Wahl einem Praxishärtetest zu unterziehen, wird Farcen und potemkinsche Dörfer aufdecken. Im Grunde sollte dieses Vorgehen eine Selbstverständlichkeit sein. Weitere Tipps für eine erfolgreiche Software-Evaluation finden sich in Kapitel 7.

4.4 Offener und verdeckter Schaden

Es folgen Beispiele von Software-Funktionen, die betriebswirtschaftlichen Schaden anrichten oder zumindest zu verpassten Potenzialen führen können. Dies ist mitunter nicht auf Anhieb zu erkennen. Eine Funktion mag auf den ersten Blick sinnvoll anmuten und zur Nutzung einladen. Die Einsicht, dass deren Nutzen den Aufwand nicht lohnt oder im schlimmeren Fall sogar Fehler oder Fehlentscheide resultieren, kann spät folgen – oder auch gar nicht.

Schaden kann dabei auf zwei Arten entstehen: Im einen Fall ist die Funktion an sich fragwürdig, da sie keinen Nutzen stiftet oder sich sogar negativ

auswirkt. Der potenzielle Anwender hat falsche Vorstellungen von der Funktion und nutzt diese, ohne deren Wirkung zu einschätzen zu können. Paradebeispiel ist hier der automatische Belastungsabgleich, wie er in der einleitenden Geschichte anklingt und im nächsten Abschnitt 4.5 vertieft wird.

Im anderen Fall hat die Funktion wohl ihre Daseinsberechtigung. Sie ist indessen so implementiert, dass daraus kein oder ein unbefriedigender Nutzen resultiert. Der Schaden besteht hier im entgangenen Nutzenpotenzial. Die Erzielung der Resultate erfordert, meist aufgrund einer ungeschickten Bedienkonzeption, einen deutlich grösseren Aufwand, als dies bei geschickter Implementation erforderlich wäre. Ein Beispiel sind Tabellen, die sich nicht direkt editieren lassen und den User für die Eingabe der Daten in separate Fenster oder Formulare zwingen.

Prozessmanagement – grafisch oder tabellarisch?

Die grafische Abbildung von Business Prozessen ist beliebt. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, so eine alte Weisheit. Abbildung 4.2 zeigt den Prozess der Projektvorbereitung, wie ihn Scheuring in seinem Buch «Der www-Schlüssel zum Projektmanagement» empfiehlt.

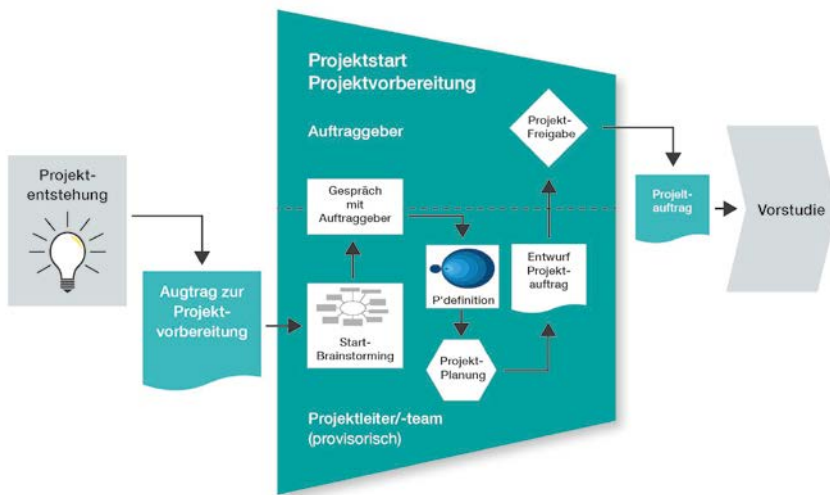


Abb. 4.2: Projektvorbereitung nach Scheuring

Häufig stehen Prozesswerkzeuge, die stark auf die Visualisierung setzen, der Klarheit und vor allem der Vollständigkeit jedoch im Weg. Die Dokumentation von Prozessen in tabellarischer Form, unterstützt durch die mehrstufige hierarchische Gliederung, bietet hier entscheidende Vorteile. Detailschritte lassen sich auf diese Weise nach Bedarf mittels Filterfunktionen verbergen oder anzeigen, die Granularität steuern. Die Schwierigkeit bei grafischen Darstellungen, sich auf eine grobe Ebene begrenzen zu müssen, um die Grafik nicht zu überladen oder mehrere, voneinander getrennte Darstellungen zu benötigen, entfällt.

Nr	Prozessschritt	Verant	Mitarbeit	Resultate	Hilfsmittel
PROJECT ROADMAP					
C1 Projektanstoss					
C1.1	Entscheid Projektvorbereitung	PV	AG	Go für Projektvorbereitung	
C1.2	Projektverantwortlichen PV ernennen	PV	AG	Name PV	
C1.3	Projektvorbereitung planen	PV	AG	Beteiligte, Vorgehen, Termine	
C2 Projektvorbereitung					
C2.1	Personen für Start-Brainstorming wählen	PV	cw		
C2.2a	Start-Brainstorming vorbereiten	PV	cw		Checkliste Start-Brainstorming
C2.2b	Start-Brainstorming	PV	Team		Mindmap, Word
C2.2c	Start-Brainstorming auswerten	PV	cw	Erstes Projektdokument	Raster Projektdokument
C2.3	Gespräch mit Auftraggeber	PV		Erste Projektbegrenzung	Checkliste AG-Gespräche
C2.4	Erste Projektplanung durchführen	PV			
C2.5	Projektauftrag entwerfen	PV	cw	Auftragsentwurf	Vorlage
C2.6	Projektdefinition und erste Zielformulierung				
C2.7	Präsentation vor Auftraggeber	PV	AG	Go/Nogo Projektorg. 1. Phase	
C3 Projektplanung					
C3.1	Projekt strukturieren	PL			Weg-/Result-Matrix
C3.2	Projektorganisation festlegen	PL			
C3.3	Projektplanung und -bewertung	PL			

Felder

chreibung

Der Moderator des Start-Brainstormings führt dieses vorab im beschränkten Rahmen für sich selber durch. Dadurch werden Begriffe für das „Anheizen“ des Brainstormings bereit gestellt.

Ausserdem:

- Entscheiden, welche Hilfsmittel (z.B. Pin-Wand) und/oder Software (Word, PowerPoint, Mind-Map etc.) zur Anwendung gelangen sollen.
- Besprechungszimmer reservieren (passend zu den gewählten Hilfsmitteln).
- Gegebenenfalls Beamer organisieren.
- Teilnehmer des Brainstormings mittels – mündlicher oder schriftlicher – Einladung über den Zweck und das Vorgehen beim Brainstorming informieren.

Abb. 4.3: Tabellen – weniger attraktiv, dafür zielführend und effizient

Darüber hinaus erlaubt die Tabelle, zahlreiche Informationen festzuhalten, die jede Grafik überfordern würde: Verantwortung, beteiligte Personen, Resultate, eingesetzte Hilfsmittel, detailliertere Beschreibung des Prozessschrittes, Abhängigkeiten und vieles mehr. Und schliesslich erlauben es intelligente Filterfunktionen, aber auch das Auf- und Zuklappen von Unterstufen, sich quer durch alle Prozessschritte hindurch nur jene anzuzeigen, die aus einer bestimmten Optik von Bedeutung sind – etwa mit Bezug zu einer Verantwortlichkeit oder einem gewünschten inhaltlichen Fokus. Und zu guter Letzt

reduziert sich der Erstellungs- und Pflegeaufwand meist substanziell, da die Einpassung auf das Papier oder den Screen bei der Tabelle weitgehend entfällt und sich neue Prozessschritte praktisch mit einem Mausklick anfügen lassen.

Dass Excel sich für die Verwaltung von Tabellen eignet, ist bekannt. Collaboration-Software, z.B. SharePoint, bietet häufig Listenfunktionen. Hier fehlt allerdings meist die Möglichkeit, echte mehrstufige Hierarchien zu bilden. Auf die Möglichkeiten von hyperManager in dem Bereich wird in den Abschnitten 6.4 und 6.5 eingegangen.

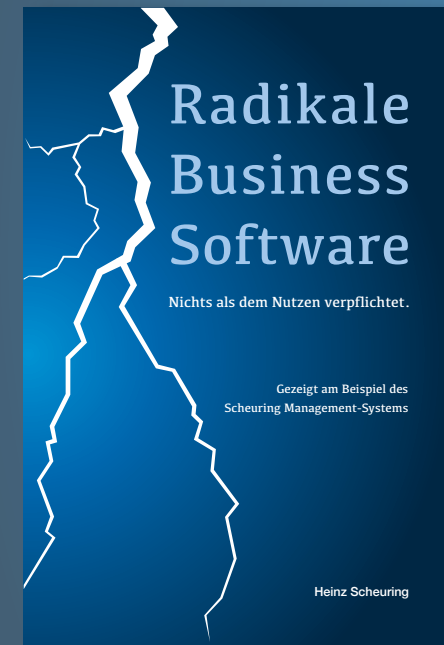
Wer glaubt, mit Blick auf die nächste ISO-Rezertifizierung auf die grafische Variante nicht verzichten zu können, soll diese als oberflächliche Version – ergänzend – weiterhin pflegen. Auch die intuitive Vermittlung ausgewählter Kernprozesse auf einer groben Ebene lässt sich grafisch gut unterstützen. Ob hierzu die aufwendigen und häufig umständlich zu handhabenden Prozesswerkzeuge zum Einsatz gelangen müssen, oder ob hierzu nicht Office-Tools ausreichen, ist abzuwägen.

Die Workflow-Manie

Die Weiterführung der Prozessgrafiken besteht darin, die definierten Schritte und Abhängigkeiten, den Workflow, softwaretechnisch abzubilden. Beispiel: Der Projektauftrag im Prozess weiter oben wird erst dann für die Einsicht durch andere Personen freigegeben, wenn dieser genehmigt ist. Ein weiteres Beispiel in dem Kontext ist die automatische Benachrichtigung der Beteiligten über erfolgte Genehmigungen.

Seit dem Einzug von Werkzeugen, die solche Workflows unterstützen, hat die Tool-gestützte Abbildung von Prozessen Hochkonjunktur. Nicht, dass dies pauschal zu verurteilen wäre. Doch auch hier gilt: Weniger ist in der Regel mehr. Die Einrichtung solcher Workflows erfordert einiges an Aufwand. Und der damit einhergehende Verlust an Flexibilität wiegt häufig schwerer als der Nutzen aus solcher Automatisierung. Am erwähnten Beispiel der Projektfreigabe: Die Filterfunktion im Projektportfolio, die wahlweise alle Projekte oder nur jene mit genehmigtem Projektauftrag zeigt, lässt den Anwender selber entscheiden, ob er auch Projektaufträge im Entwurfsstadium einsehen möchte. Seine konstruktiven Anregungen dazu können auch dann einen Beitrag an die Unternehmensziele leisten, wenn er nicht offiziell zum

**JETZT als PDF kostenlos
bei resolution.ch bestellen
oder
als Taschenbuch bei Amazon.de
für 29.50 Euro**



**Über Feedback und die Weiterempfehlung des Buches
in Ihrem Umkreis würde ich mich sehr freuen.**

Heinz Scheuring, Autor und CEO der Scheuring AG