

Fachbeitrag

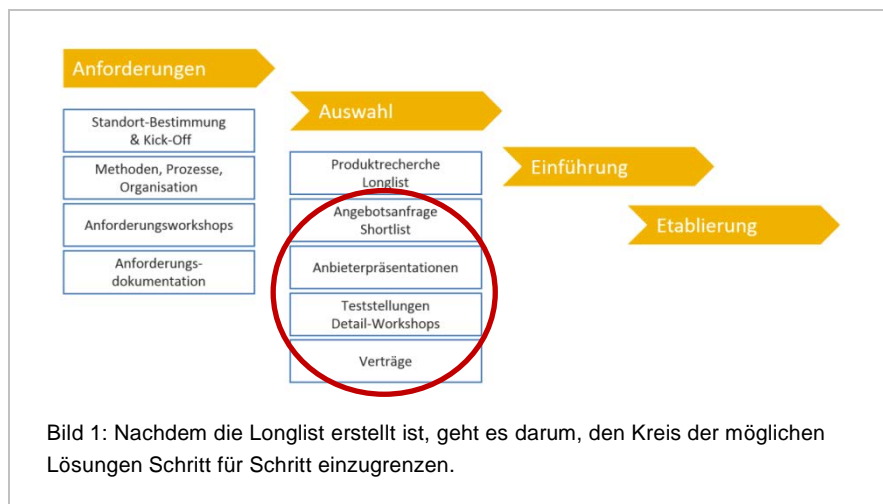
Lösungen interaktiv erarbeiten

So finden Sie die passende PM-Software

Teil 2: Von der Longlist zum Kaufabschluss

Im ersten Teil dieses Beitrags haben Sie bereits erfahren, wie Sie die sogenannte "Longlist" mit einer Vorauswahl an Software-Lösungen erstellen. Dieser zweite und abschließende Teil beschreibt, wie Sie von den verschiedenen Anbietern ein Angebot einholen, worauf Sie bei Anbieterpräsentationen achten sollten, wie Sie eine Teststellung durchführen und wie Sie nach der getroffenen Entscheidung schließlich einen Vertrag zum Abschluss bringen.

Mit der Longlist liegt Ihnen eine Auswahl an interessanten Produktkandidaten vor, die zumindest auf den ersten Blick aussichtsreich erscheinen. In den nächsten Schritten geht es nun darum, diese Produkte intensiver zu betrachten und dabei das Kandidatenfeld nach und nach zu reduzieren.



Schritt 1: Angebot einholen

Vage Preisanfragen und feste Ausschreibungen

Eine Vorbemerkung zu Ausschreibungen: Gerade in öffentlichen Projekten ist oft eine sehr formale Ausschreibung vorgeschrieben. Auch mancher Einkäufer bevorzugt den frühen Festpreis. Für Ihr Software-Auswahlprojekt ist es allerdings eher problematisch, wenn Anbieter zu Beginn verbindliche Preise für Softwarelizenzen und vor allem für begleitende Dienstleistungen angeben sollen.

Autor



Dr. Mey Mark Meyer

Dipl.-Ing., Geschäftsführer
der prometicon GmbH.
Begleitet seit 2007

Unternehmen bei der Entwicklung
ihres PM und der Einführung
geeigneter PM-Tools

Kontakt:

mey.mark.meyer@prometicon.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

- › Wie Sie PM-Tools effizient auswählen und die Akzeptanz der Anwender sicherstellen
- › Was entscheidet über die Akzeptanz von Projektmanagement-Software?
- › Bei der Auswahl von PPM-Tools entscheiden subjektive Kriterien

in den Rubriken:

- › Auswahlverfahren
- › Organisationsentwicklung
- › Beschaffung

Nachteile einer festen Ausschreibung bzw. standardisierten Ausschreibungsplattform:

- Da Sie die Software anhand der Rückmeldungen auf Ihre schriftlichen Anfragen auswählen müssen, ist ein schrittweises Vorgehen, wie es im Folgenden beschrieben wird, nicht möglich.
- Es gibt keine Möglichkeit, individuelle Besonderheiten abzufragen und interaktiv Lösungen zu entwickeln.
- Der direkte Kontakt zum Anbieter obliegt strengen Regeln.
- Formale Ausschreibungen und standardisierte Ausschreibungsplattformen bergen das Risiko, Standard-Anforderungen abzuhaken.
- Sie erschweren Anbietern die Rückfrage.
- Alle Anforderungen und technische Schnittstellen müssen von Ihnen so präzise und interpretationsfrei formuliert werden, dass die Anbieter ihren Aufwand realistisch einschätzen können. Doch das ist kaum möglich.

Im Idealfall lernen während des Auswahlprozesses beide Parteien – also die Software-Anbieter und die späteren Anwender – wechselseitig voneinander und entwickeln gemeinsam Lösungsansätze.

Daher meine Empfehlung: Wenn auf eine formale Ausschreibung verzichtet werden kann, führen Sie den Auswahlprozess schrittweise und im Dialog mit den Anbietern durch. Geben Sie sich zunächst mit Kostenschätzungen zufrieden. Je mehr sie von den Produkten und die Anbieter von Ihnen lernen, desto präziser werden die Kosten für Lizenzen und Implementierung absehbar.



Gute Lösungen entstehen im wechselseitigen Austausch zwischen Stakeholdern und Anbietern!

Anfrage formulieren – was muss rein?

Natürlich kann man die schriftliche Form dennoch verwenden, um die Produkte auf der Longlist im ersten Schritt weiter einzugrenzen. Wenn Sie den Anbietern eine schriftliche Anfrage senden, können Sie zum einen die jeweiligen Lizenzpreise und erste grobe Aufwandsschätzungen erfahren und zum anderen erfragen, inwieweit die Software Ihre Anforderungen im Standard oder mit kleineren Anpassungen abdeckt.

Eine Herstelleranfrage sollte im direkten Kontakt mit den Anbietern erfolgen, sofern das zulässig und möglich ist. Von einer komplett anonymen Anfrage über externe Berater ist eher abzuraten: Je mehr ein Anbieter über das entsprechende Unternehmen weiß, desto präziser kann er das Angebot formulieren. Natürlich können externe Berater dennoch den "First-Level-Support" bei Rückfragen übernehmen, wenn sie mit den Zielen der Einführung durch die Anforderungswshops ohnehin vertraut sind.

Wenn Sie die Auswertung der Rückläufe schon beim Versand bedenken, erleichtert das die spätere Auswertung. Stellen Sie den Anbietern ein Rückmeldeformular zur Verfügung, das für die Abdeckung der technischen und funktionalen Anforderungen mehrere Antwortmöglichkeiten erlaubt, beispielsweise in Excel (Bild 2). Kurze Kommentare tragen die Anbieter direkt im Formular ein, ausführliche Kommentare in einem ergänzenden Dokument.



Wenn die Rückmeldungen in einem standardisierten Formular erfolgen (z.B. wie in Bild 2), sind Auswertungen und Vergleiche, z.B. in Excel rasch erledigt. Nur für Routiniers empfehlen sich spezielle Ausschreibungswerkzeuge.

Für die Antwort verwenden Sie bitte folgende Kürzel:

S = Die Anforderung ist im angebotenen Standard-Umfang abgedeckt.

C1 = Die Anforderung kann per Konfiguration durch den Kunden abgedeckt werden; der Aufwand für entsprechend geschulte Anwender liegt bei weniger als einem halben Tag.

C2 = Die Anforderung kann per Konfiguration durch den Kunden abgedeckt werden; der geschätzte Aufwand für entsprechend geschulte Anwender ist gesondert in Tagen angegeben.

CH = Die Anforderung kann per Konfiguration durch den Hersteller / Vertriebspartner abgedeckt werden; der geschätzte Aufwand in Tagen ist gesondert angegeben.

X = Die Anforderung kann nicht abgedeckt werden.

ID	Titel	Antwort	Kommentar	Dimension Aufwand Tage (falls C2/CH)
A-001	Phasenmodell je Projekttyp wählbar	?		
A-002	Fragebogen zum Projekt mit Berechnung des Ressourcenbedarfs	?		
A-003	Aufwandsplanungs-Tabellen	?		
A-004	Kapazitätsanalysen nach Skills	?		
A-005	Speichern von Ergebnissen der externen berechneten Details	?		

Bild 2: In einem standardisierten Excel-Blatt können Sie systematisch Anbieter-Rückmeldungen erfassen. Für ausführliche Kommentare stellen Sie ein ergänzendes Dokument zur Verfügung.

Tabelle 1 zeigt die Bestandteile einer Herstelleranfrage im Überblick:

Bestandteil der Herstelleranfrage	Inhalt
Anschreiben	Terminplanung des Auswahlprojekts (Abgabedatum, Termine für Präsentationen und Teststellungen, geplanter Entscheidungszeitraum, ...) Ansprechpartner für kaufmännische sowie fachliche Fragen
Anforderungsliste	vollständige Beschreibung der Produkt-Anforderungen als Auszug aus der Anforderungsdokumentation (siehe Zeile 4 der Tabelle)
Rückmelde-Formular für Anbieter	Kurzfassung der Anforderungsliste mit ausreichend Platz, damit der Anbieter Angaben zur Anforderungsabdeckung eintragen kann verschiedene Antwortmöglichkeiten für den Abdeckungsgrad zur Verfügung stellen, z.B.: "Im Standard abgedeckt", "Nicht abgedeckt", "Kleine Konfiguration nötig", "Große Konfiguration nötig", "Anpassung durch Anbieter erforderlich" Raum für Aufwandsschätzung bei formalen Ausschreibungen: Bewertungskriterien und Bewertungsverfahren
Anforderungsdokumentation	Beschreibung des Projektumfelds und des Unternehmens (ausgewählte) Angaben zu Einführungszielen, Prozessen, und Methoden aus der Anforderungserhebung Zusammenhang zwischen den Anforderungen und den geplanten Prozessen und Methoden bei formalen Ausschreibungen: Anforderungen näher am Pflichtenheft-Detailgrad, bei sehr freihändiger Vorgehensweise eventuell Anforderungsskizze als Grundlage für weitere Gespräche und Workshops Ziel: Anbieter verstehen den Hintergrund der Anforderungen
Referenzierte Projektunterlagen	ergänzende Unterlagen zur Anforderungsdokumentation (Berichtsmuster, Prozesse, etc.)
Anfrageblatt zum Lizenzrahmen	Benutzerrollen und Angabe des Lizenzrahmens (Anwenderzahlen je Rolle) Rückmeldeformular für Preisangaben (Preise für Lizenzen und Dienstleistungen)

Tabelle 1: Die Bestandteile der Herstelleranfrage.

Der kaufmännische Teil

Im kaufmännischen Teil fragen Sie die Lizenzpreise für die verschiedenen Benutzerrollen sowie Preise für Dienstleistungen und Schulungen ab. Die Benutzerrollen folgen (wie die Anforderungen) aus den PM-Prozessen, in denen festgelegt ist, wer welche Aufgabe hat. Es ist üblich, dass Projektleiter andere Lizenzen als Projektmitarbeiter benötigen. Das Team des PMO wird z.B. alle Funktionen nutzen, manche Stakeholder hingegen möchten nur lesend Berichte einsehen.

Für sonstige Dienstleistungen wie beispielsweise die Konfiguration können Sie zu diesem Zeitpunkt nur einen allgemeinen, nicht auf die jeweilige Software zugeschnittenen, Umfang schätzen (etwa 100 Tage für Beratung und Software-Anpassung). Auch für die Aufwände für die Schulungen können Sie vorerst nur Annahmen treffen: Anzahl an Schulungen, Anzahl der Schulungsteilnehmer (z.B. Schulungs-Gruppen mit je acht Personen), Schulungsumfang je Benutzerrolle (halbe Tage für Teammitglieder, drei Tage für Projektleiter, fünf Tage für Power-User o.ä.).

Da der Anpassungsbedarf von Software zu Software variiert, ist es eher unrealistisch, bei allen Produkten vom gleichen Umfang auszugehen. Dennoch eignen sich pauschale Ansätze als ein erster Schätzwert. Allerdings sollte im weiteren Auswahlverfahren dieser Wert bei jedem Produkt immer wieder an den aktuellen Erkenntnisstand angepasst werden. Zusätzlich zur Preisangabe für Ihr eigenes Mengengerüst können Sie um eine unverbindliche Aufwandsschätzung für die Implementierung bitten. Seien Sie sich aber bewusst, dass ein Anbieter in dieser Phase oft nur eine typische Größenordnung angeben kann, die nicht präziser sein dürfte, als die berühmten Meterpreise beim Küchenkauf.

Die Anforderungsliste

Neben dem kaufmännischen Teil enthält die Herstelleranfrage die vollständige Beschreibung der Produkt-Anforderungen. Dazu gehören:

- **die technischen Anforderungen**
(z.B. verwendbare Datenbanken, Serversysteme, Schnittstellentechnologien)
- **die funktionalen Anforderungen**
(z.B. Planungsfunktionen für Termine und Kosten, Workflows für Änderungsanträge, erforderliche Berichte und Auswertungen)
- **die Referenz-Anforderungen**
(z.B. erwartete Referenz-Installationen zu Schnittstellen oder bei Kunden mit ähnlichem Anforderungsprofil)
- **die Anbieter-Anforderungen**
(z.B. zur Etablierung am Markt, Unternehmensgröße oder zu internationaler Verfügbarkeit)

Schritt 2: Von der Longlist zur Shortlist

Sobald alle Anbieter Ihre Anfrage ausgefüllt und Ihnen wieder ausgehändigt haben, können Sie jeweils den kaufmännischen Teil auswerten und so die Lizenzpreise der verschiedenen Produkte miteinander vergleichen. Um zu überprüfen, in wie weit fachliche und technische Anforderungen abgedeckt sind, empfiehlt sich eine getrennte Auswertung nach Muss- und Soll-Anforderungen: Ähnlich wie bei Punkten und Toren in Fußball-Tabellen sortie-

ren Sie die Produkte zunächst nach den abgedeckten Muss-Anforderungen. Bieten Produkte hier den gleichen Abdeckungsgrad, werden sie nach den erfüllten Soll-Anforderungen sortiert (siehe auch "[So finden Sie die passende PM-Software. Teil 1: Vom Softwarewunsch zur Longlist](#)").

Zusätzlich können Sie auch die Prioritäten verrechnen (siehe Bild 3). Dabei ergeben z.B. Muss-Anforderungen mehr Punkte als Soll-Anforderungen, im Standard abgedeckt ist besser als nur per Herstellerkonfiguration. Das ist zwar theoretisch unsauber, da eine echte Muss-Anforderung auch nicht durch mehrere Soll-Anforderungen kompensiert werden dürfte. In der Praxis ergeben sich allerdings oft interessante Aussagen zu Stärken und Schwächen, beispielsweise wenn ein Produkt zu 47% das Anforderungsthema "Änderungsanträge" abdeckt und 90% beim Portfolio-Reporting erreicht.

Gruppe	Anforderung	Priorität	Prio-Score	PRODUKT 1			PRODUKT 2		
				Antwort	Punkte	Score	Antwort	Punkte	Score
Workflows				302			286		
	A-004 - WF-Engine nutzt Teamplanung	Soll	7	C1	8	56	CH	2	14
	A-009 - Ad-Hoc-Workflow	Kann	2	S	10	20	C1	8	16
	A-010 - Bedingte Formulare	Muss	10	X	0	0	S	10	100
	A-013 - Workflows mit angefügten Dokumenten	Soll	7	S	10	70	X	0	0
	A-015 - Mindestangaben im Workflow definierbar	Soll	7	C1	8	56	C1	8	56
	A-017 - Workflow-Rollen für Anwender	Muss	10	S	10	100	S	10	100
Berichtswesen				280			340		
	A-100 - Fortgeschrittenes Berichtswesen und Layout	Muss	10	S	10	100	S	10	100
	A-101 - Grafischer Berichtsdesigner	Soll	7	S	10	70	S	10	70
	A-102 - Automatisierte Berichte	Kann	2	S	10	20	X	0	0
	A-103 - Gesondertes Formular für Statusberichte	Muss	10	CH	2	20	S	10	100
	A-106 - Projekt-Dashboards (Projektübersicht)	Soll	7	S	10	70	S	10	70

Bild 3: Werden für jede Anforderung der Grad der Abdeckung (Punkte für Antwort) und die Anforderungspriorität (Prio-Score) miteinander multipliziert und anschließend alle Werte eines Anforderungsthemas summiert, erhält man einen Eindruck von Stärken und Schwächen der einzelnen Produkte für das jeweilige Anforderungsthema.

An dieser Stelle kann auch nochmals bewusst die Diskussion zugelassen werden, was wirklich ein "Muss" ist, da jetzt deutlich wird, welche Anforderungen wirklich auswahlentscheidend werden. Alle berechneten Zahlen sind nur Hilfestellungen. Entscheidend ist die Diskussion mit dem Blick auf Methoden, Prozesse und Einführungsziele sowie ein Endergebnis, das nicht komplett automatisch errechnet wurde. Formeln wie "Abdeckungspunkte pro Euro" finden sich zwar gelegentlich in Auswertungen von Softwarekäufern, sie sind allerdings nicht aussagekräftig: Funktion und Kosten können nur in einer genauen Abwägung gegeneinander aufgerechnet werden.

Anhand von Preisen, Referenzen und Abdeckungsgraden können für den weiteren Auswahlprozess meist leicht drei oder vier Anbieter für die "Shortlist" ausgewählt werden, (falls notwendig auch mehr). Für diese überschaubare Zahl von Produkten – deren Eignung nun nochmals etwas wahrscheinlicher geworden ist – lohnt es sich, mehr Aufwand zu investieren.

Schritt 3: Anbieterpräsentation

Laden Sie die auf der Shortlist verbliebenen Anbieter zu einer Produktpräsentation ein. Mit einem Leitfaden, dem "Drehbuch", geben Sie dabei den Ablauf der Präsentationen vor. So vermeiden Sie, dass sich der Ablauf der einzelnen Präsentationen jeweils nach den vom Anbieter hervorgehobenen Stärken des Produkts oder den spontanen Fragen der Teilnehmer an diesem Tag richtet. Stattdessen erhalten Sie vergleichbare Präsentationen, die sich auf vorab ausgewählte Schwerpunktthemen konzentrieren.

Das Ziel der Präsentationen ist zum einen, anhand dieser Themen einen konkreten ersten Eindruck von den Produkten zu erhalten und zum anderen, die Anforderungsgeber wieder als bewertende Jury in das Projekt einzubinden. Die einzelnen Anforderungen eines Produkts werden an dieser Stelle noch nicht überprüft.

Inhalte und Schwerpunkte für die Präsentation

Die übliche Dauer für eine Erstpräsentation beträgt einen halben Tag: Nachdem meist mit einer obligatorischen Vorstellungsrunde begonnen wird, folgt eine kurze allgemeine Vorstellung des Produkts und des Anbieters selbst (max. 30 Minuten). Planen Sie für die gesamte Produktionspräsentation in etwa zweieinhalb Stunden ein. Zusätzlich sollte das Auswahlteam im Anschluss noch Zeit bekommen, die Eindrücke in Abwesenheit des Anbieters zusammenzufassen.

Das Drehbuch, das die Struktur für den Löwenanteil des Termins vorgibt, beschreibt anhand einer Fallstudie einzelne Anwendungsfälle (Bild 4) für die Software, die Sie zuvor aus den wichtigsten Prozessen der Anforderungsermittlung abgeleitet haben. Alle Lösungen werden dadurch in einheitlicher und für die Teilnehmer vergleichbarer Form präsentiert. Ein einfaches Projektbeispiel aus dem eigenen Haus erleichtert den Teilnehmern das Verständnis und zeigt, wie sich die Anbieter auf die Präsentation vorbereiten. Erfahrungsgemäß nehmen die meisten Anbieter solche Beispiele sehr gut auf. Nur wenige versuchen, ihr Standardprogramm irgendwie den Begriffen der Fallstudie anzupassen.



AF-003 - Anlegen eines Teilprojekts aus einer Vorlage

Für das Modell Su-Produkt 350 (Produktprogramm Su-Fix) wird ein neues Teilprojekt "Refresher" angelegt. Dabei wird die in den Vorbemerkungen beschriebene Beispiel-Vorlage „Refresher“ verwendet. Das Teilprojekt wird dem Standort Frankfurt zugeordnet und Peter Project dem Projekt als Projektleiter zugewiesen.

Beruht auf Anforderungen:

- A-011 - Vorlagenbibliothek
- A-012 - Parametrisierte Templates für Projekte
- A-013 - Modulare Vorlagenbibliothek

Bild 4: Beispiel-Anwendungsfälle eines Drehbuchs für die Software-Präsentation.

Drei entscheidende Kriterien für eine erfolgreiche Präsentation

Neben dem Drehbuch, das die wichtigsten Anwendungsfälle umfasst, sind vor allem drei Dinge für eine erfolgreiche Präsentation wichtig:

- **ausreichend Zeit:**

Planen Sie für die Präsentations- und Fragezeit zweieinhalb Stunden ein. Zudem ist ein zusätzlicher Puffer hilfreich, um unmittelbar im Anschluss die persönlichen Eindrücke ohne den Anbieter sammeln zu können und Fragen zu besprechen.

- **systematisches Feedback:**

Mit schriftlichem Feedback stellen Sie sicher, dass am Ende einer Reihe von Präsentationen ein Vergleich möglich ist. Ansonsten entsteht oft Ratlosigkeit, weil die ersten Produkte nach der letzten Präsentation schon wieder fast vergessen sind: "Viel gesehen – und nun?" Unterteilen Sie Ihren Feedback-Fragebogen nach den verschiedenen Themenbereichen des Drehbuchs (siehe Beispiel-Feedbackbogen im Anhang) und fragen Sie jeweils die folgende Kriterien ab: "Bewertung der gesehenen Funktionen", "Eindruck der Bedienbarkeit" und "Präsentationsstil". Dass der Präsentator und sein Präsentationsstil Einfluss auf die Funktionsbewertung nehmen, räumen Sie damit zwar nicht aus, Sie rücken diesen Effekt aber zumindest in das Bewusstsein der Teilnehmer. Als Zusatzfrage bietet sich ein paarweiser Vergleich des Produkts mit den zuvor präsentierten an.

- **Vorbereitung und Moderation:**

Die wichtigste Bedingung für die teilnehmenden Stakeholder ist, dass sie das Drehbuch bereits vorab gelesen und verstanden haben. Senden Sie es ihnen rechtzeitig vorher zu und planen Sie eine kurze Vorbesprechung ein, in der Fragen geklärt werden können. Allen Teilnehmern muss bewusst sein, dass das Drehbuch nur die wichtigsten Themen abdeckt und die übrigen Aspekte, insbesondere auch ihre eigenen Schwerpunktthemen, später noch näher beleuchtet werden. Der Moderator der Präsentationen stellt sicher, dass nicht zu weit vom Drehbuch abgewichen wird. Zudem bittet er jeden Teilnehmer um dessen Feedback und dokumentiert Fragen, die aus Zeitgründen unbeantwortet geblieben sind.

Wer nimmt an einer Produktpräsentation teil?

Als Teilnehmer einer solchen Präsentation kommen alle Stakeholder in Frage, die auch zur Anforderungserhebung beigetragen haben. Achten Sie jedoch darauf, dass bei den Präsentationen möglichst die gleichen Teilnehmer anwesend sind. Andernfalls lassen sich die Rückmeldungen schlecht miteinander vergleichen. Wenn eine Abteilung immer wechselnde Vertreter in die Präsentationen schickt, kann aus Sicht dieser Abteilung faktisch kein Vergleich gezogen werden, da jeder Teilnehmer sein eigenes Bewertungssystem hat (Optimisten, Pessimisten, ...) und keiner der Teilnehmer einen direkten Vergleich zwischen den Produkten ziehen kann.



Wechseln die Teilnehmer dennoch häufig, muss thematisiert werden, wie das Feedback zu bewerten ist. Zudem sollten Sie überlegen, ob dies nicht vielleicht ein Indiz für ein Desinteresse an der Software ist.

Auswertung der Präsentationen

Unter Umständen gewinnen auch die Anbieter durch ihre Präsentationen neue Erkenntnisse und können ihre Angebote konkretisieren. Vor allem aber können nun Sie anhand von vier Bewertungskomponenten Ihre Auswahl weiter filtern:

Bewerten Sie die Produkte nach den Präsentationen anhand der folgenden vier Bewertungskomponenten:

- Grad der Funktionsabdeckung
- Anbieterqualifikation
- Kosten
- gesammeltes Anwenderfeedback

Sie erhalten dabei eine Rangliste und offene Punkte, die es in Bezug auf die Produkte noch zu klären gilt. In einem kurzen Abschlusstermin lassen Sie die Präsentationen nochmals kurz Revue passieren, diskutieren die aktuelle Situation mit den Beteiligten und wählen ein oder zwei Produkte für eine Teststellung aus.

Schritt 4 (optional): Auswertung mit Teststellung überprüfen

In vielen Fällen finden die Anwender in einer Präsentation ihren klaren Favoriten. Dabei kann die Begeisterung Chance und Risiko zugleich sein – je nachdem, ob das favorisierte Produkt auch in den anderen Bewertungskategorien gut abschneidet.

Mit einer Teststellung können Sie Ihre Auswahl nochmal genauer unter die Lupe nehmen und prüfen, ob die Produktanforderungen wirklich abgedeckt sind. Sie ist aufwändig und in der Regel seitens der Anbieter nicht mehr kostenfrei. Manche Anbieter bieten allerdings an, die Kosten dafür bei einem späteren Auftrag zu verrechnen. Ob die Teststellung mit einem oder zwei Projekten erfolgt, hängt von den bisherigen Ergebnissen ab: Ist die Entscheidung klar und geht es nur darum, den Favoriten vor der endgültigen Entscheidung noch auf Herz und Nieren zu prüfen und zu bestätigen? Oder muss die Teststellung noch die Entscheidung zwischen zwei fast gleichauf liegenden Produkten liefern?



In jedem Fall gilt es: Bremsen Sie eventuelle Spontanentscheidungen ein wenig und prüfen Sie nochmals kritisch, ob wirklich alle Anforderungen abgedeckt sind.

Testprogramm und Ablauf einer Teststellung

Anders als in der vorangegangenen Präsentation arbeiten die Anwender in der Teststellung selbst mit der Software. Neben dem Auswahlteam sollten Key-User aus den Fachbereichen an den Tests teilnehmen. Das Testprogramm gibt ähnlich wie das Drehbuch in den Präsentationen typische Anwendungssituationen vor, die als Testfälle dienen (Bild 5). Allerdings sind die Testfälle hier umfangreicher, um möglichst alle Anforderungen abzudecken. Ganz wird man dieses Ziel aber nicht erreichen: Schnittstellen und spezielle Funktionen erfordern ein Customizing. Da die Anwender beim Test nun ihre eigenen Projektbeispiele verwenden, ist eine Fallstudie überflüssig.

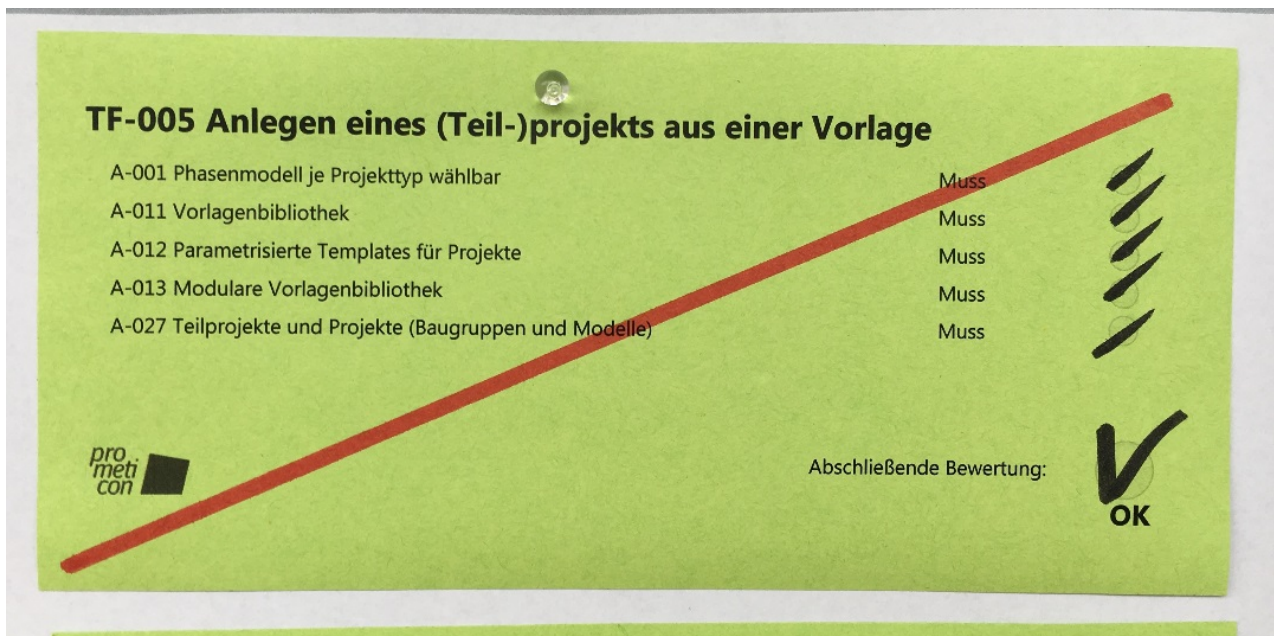


Bild 5: In der Teststellung werden Anforderungen anhand von Testfällen durch ausgewählte spätere Anwender überprüft. Auf der Pinnwand signalisiert die durchgestrichene Karte allen Teilnehmern: Dieser Testfall ist abgedeckt.

Testworkshop inklusive Kurz-Einweisung

Keine moderne Multi-PM-Software ist so intuitiv, dass man mit einer Demoversion einfach loslegen könnte. Für eine Teststellung lohnen sich daher erste Anpassungen seitens der Anbieter – so könnte er z.B. das exemplarisch umgesetzte Formular für den Änderungsantrag bereits in den Standard-Workflow der Software integrieren.

Das Testteam benötigt zu Beginn der Teststellung eine Einweisung in die neue Software. In einem zwei- bis dreitägigen Testworkshop, der sich bei umfangreicheren Multi-PM-Systemen anbietet, vermittelt eine individuelle Kurz-Einweisung an den ersten ein oder zwei Tagen die wichtigsten Funktionen. Dabei werden oft viele Testfälle bereits gemeinsam im Team abgearbeitet. Im weiteren Verlauf des Workshops nehmen sich die Teammitglieder einzeln oder in Themengruppen die Testfälle je nach Interesse vor. Idealerweise halten sie ihre Ergebnisse in einem einfachen Testprotokoll schriftlich fest (siehe Anhang "Testfalldokumentation" als Beispiel).

Dokumentation der Testergebnisse

Moderationskarten (siehe Bild 5) eignen sich gut, um auf einer Pinnwand die Übersicht über alle Tests zu bieten. So behält das Team auch bei vielen Anforderungen den Überblick. Wo die schriftliche Dokumentation einen "Kultur-schock" auslösen würde (weil sich Teilnehmer verbindlich äußern sollen, ob Anforderungen aus ihrer Sicht erfüllt sind) obliegt es dem Moderator, die mündlichen Rückmeldungen zu sammeln, die abgehakten Anforderungen, Kritikpunkte sowie offenen Fragen im Blick zu behalten und auf diese Weise das Testergebnis der gesamten Gruppe zu dokumentieren.

Im Anschluss an den Testworkshop steht das System meist noch einige Zeit zur Verfügung, damit die Teilnehmer eigenständig Dinge probieren können. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass der Alltag dazu oft wenig Zeit lässt. Das macht den intensiven Testworkshop so wichtig.

Ausgang und Ergebnisse der Teststellung

Am Ende der Teststellung sollten Sie mit dem Testteam fast alle Anforderungen eigenhändig geprüft haben. Anforderungen, die sich nicht direkt prüfen lassen, weil sie Schnittstellen betreffen oder Konfiguration erfordern, können Sie teilweise mit dem Anbieter in Workshops oder bei Referenzbesuchen abklären.

Werden Sie möglichst konkret. Denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Anbieter und Anwender eine vermeintlich klare Anforderung doch unterschiedlich verstanden haben.

! Was Sie als Anwender selbst getestet haben, ist live erlebt und braucht demnach nicht mehr "wasserdicht" formuliert zu werden. Für Anpassungen und Schnittstellen können nun, da nur ein oder zwei Produkte im Rennen sind, auch aufwändigere Konzepte ausgearbeitet werden.

Schließlich kann das Team mit dem Abschluss dieser Phase eine Empfehlung für ein Softwareprodukt geben. Außerdem liegen bereits detaillierte fachliche und technische Konzepte für die folgende Implementierung vor. Das Auswahlprojekt hat sein Ziel erreicht.

Schritt 5: Kaufentscheidung und nächste Schritte

Vertragsabschluss

Nachdem Sie im Team eine Entscheidung für eine Software getroffen haben, gilt es, diese Entscheidung mit einem Vertragsabschluss zu besiegeln. Mittlerweile hat auch der Anbieter einen besseren Überblick über die Software-Einführung: Viele Anforderungen haben Anwender und Anbieter bereits klären können und der Vertrag lässt sich nun deutlich präziser formulieren, als es bei einer einstufigen Ausschreibung bzw. der Rückmeldung auf die schriftliche Anfrage zu Beginn möglich gewesen wäre.

Festpreise sind zwar nach wie vor schwierig, da die Mitwirkung der Anwender entscheidend ist. Einzelne Konfigurationspakete können Sie mitunter aber schon fest vereinbaren, z.B. für die Schnittstelle für Ist-Kosten oder die Umsetzung des Änderungsantragsprozesses im System, für die bereits in der Testphase hinreichend konkrete Konzepte besprochen wurden. Im Zweifel helfen weitere Schnittstellen- und Konzeptworkshops mit dem Anbieter, Details der zukünftigen Lösung zu klären und zu präzisieren. Dieser Aufwand ist gut investiert: Die Ergebnisse dieser Workshops fließen in das Vertragswerk mit ein und während der Implementierung wären die Fragen ohnehin zu klären gewesen.

Fazit

Wenn Sie eine pragmatische PM-Softwarelösung für ein Dutzend Anwender suchen, ist meist ein kurzer Anforderungsworkshop, etwas Internetrecherche und eine probeweise Inbetriebnahme diverser Systeme als Spielwiese ausreichend. Benötigen Sie aber solide Multiprojekt- und Projektportfoliomanagement-Lösungen, die zahlreiche

Anwender in womöglich unterschiedlichen Teilen der Organisation verwenden sollen, geht es rasch um Investitionen, die sechsstellig oder höher sind. Schließlich sind neben Lizenzkosten unter anderem auch die Kosten für Anpassungen, Schulungen und interne Mitarbeiteraufwände zu berücksichtigen. Vor allem aber beeinflusst eine solche PM-Software die Projektorganisation. Daher ist in so einem Fall ein systematischer Auswahlprozess unumgänglich.

Ein solch systematischer Auswahlprozess prüft zunächst die prozessualen und methodischen Voraussetzungen und erhebt Anforderungen, indem er Prozesse über Features stellt und dabei ein klares Bild der Zukunft mit Tool malt (siehe **Teil 1 des Artikels**). Nachvollziehbare priorisierte Anforderungen, die aus den Prozessen folgen, liefern die Grundlage für schriftliche Anbieteranfragen sowie für die Produkt-Präsentationen und Teststellungen, in denen das Auswahlteam die Produkte systematisch nach und nach genauer bewertet und testet. Die dabei entstehenden Erkenntnisse auf beiden Seiten – bei Testern und Anbietern – fließen in das Vertragswerk ein und bilden das Fundament für die Implementierung.

Für ein solches Auswahlprojekt sollten Sie zwischen sechs und zwölf Monate einplanen, in denen das Auswahlteam phasenweise erhebliche Zeit in das Projekt investieren muss. Doch der Aufwand lohnt sich: Das systematische Vorgehen fokussiert die Software-Auswahl und verhindert unausgereifte Spontan-Entscheidungen, die zur berüchtigten PM-Schrankware führen: gekaufter Software, die nur "im Schrank steht". Stattdessen finden Sie eine Software, die alle bedeutenden Anforderungsbereiche abdeckt und unbedeutende Bereiche eventuell auch bewusst und nach gründlicher Diskussion außen vor lässt – kurz: eine passende Software. Diese ist die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Folgeprojekt – die Software-Einführung.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2016> oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.