



Überragend vielseitig.

1/4

Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Software

Checkliste für eine sichere und wirkungsvolle EDV-Administration. Von Joe Bienz

Führungsverantwortliche und die Administration beim Weiterbildungsanbieter sehen sich mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Dies nicht nur wegen des wachsenden Arbeitsvolumens, sondern auch bei Qualitätsfragen. Die bürospezifische Abwicklung von Kundenprozessen wie Teilnehmer- und Referentenadministration werden mit Marketing- und Informationsaufgaben ergänzt. Individuell für den Eigengebrauch entwickelte Software-Lösungen können die vielfältigen Bedürfnisse nicht mehr abdecken. Als ideale Lösungsvariante drängt sich am Markt verfügbare Standardsoftware auf. Standardisierte Applikationen sind aufgrund der Funktionsvielfalt auf die organisatorischen Gegebenheiten abzustimmen – oder umgekehrt?

In den letzten Jahren hat sich der Trend verstärkt, anstatt Individuallösungen eine am Markt verfügbare Standardlösung zu beschaffen. Diese Ausrichtung bewährt sich, können doch aufgrund vieler ähnlich gelagerter Referenzinstallationen wertvolle Synergien genutzt werden. Der Kunde profitiert von einer laufenden Entwicklung seiner Anwendung, hervorgerufen durch permanent auftauchende neue Anforderungen der einzelnen Kursanbieter. Durch verhältnismässig geringe Investitionen in seine Software-Lizenzen wird es möglich, sich über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder mit erweiterten Versionen oder sogar neuen Komponenten zu versorgen. Je breiter die Kundenbasis eines Software-Herstellers ist, desto intensiver und umfassender kann er in die Weiterentwicklung investieren. Ein Wechselspiel mit grossem Nutzen für den Kunden, denn im Gegensatz zur laufenden Aktualisierung einer funktionierenden Lösung sind Neuprojekte sehr viel teurer. Doch gilt es einige Spielregeln zu beachten, damit die Einführung von Standardsoftware von Beginn weg erfolgreich ist.

Komplexer Anforderungskatalog

Die Administration eines Weiterbildungsanbieters steht als zentraler Dienstleister im Rampenlicht und heterogene Personengruppen haben hohe Anforderungen. Namentlich zu erwähnen sind die Einzel- und Firmenkunden, Interessenten, Lehrkräfte, Behörden und Kommissionen, andere Lehrinstitute sowie firmeninterne Stellen.

Die zu behandelnden Themen sind vielfältig: von der Raumdisposition, der Dozentensuche, über die Kursbestätigung bis hin zum Mahnwesen und der Kursabrechnung und -analyse. Ein einzelner Kurs über acht Abende wird der Kursadministration kaum Kopfwereh verursachen. Hingegen aber kann ein zwei Jahre dauernder Lehrgang mit einem Modulkonzept und der Möglichkeit von Gasthörern für einzelne Veranstaltungen, einer differenzierten Fakturierung und Sonderwünschen bei den Zahlungskonditionen die Administration und deren Software arg strapazieren. Folgende Fragen müssen von einer zeitgemässen Software bearbeitet werden können:

- Adress-Management in allen Variationen (z.B. für Marketingzwecke, wer interessiert sich für welche Angebote?)
- Ereignis-Verwaltung: vom Einzelkurs zum langjährigen modularen Lehrgang mit und ohne Klassenbildung
- Integrierte Korrespondenz vom Einzelbrief bis zur automatisch ausgelösten Kursbestätigung bei Erreichen der Mindestanzahl Teilnehmer und Avisierung des zuständigen Referenten
- Teilnehmer-, Präsenzlisten und Stundenpläne
- Termin-, Raum- und Ressourcen-Management: welche Räume, welche Geräte wann frei sind (sinnvollerweise online und graphisch aufbereitet)
- Umfassende Fakturierung mit Besonderheiten wie Teilzahlungen oder Rückzahlungen und Schnittstellen ins Debitorenwesen für gezieltes Inkasso

- Verbindung zum Finanz- und Rechnungswesen: technisch, organisatorisch und inhaltlich
- Integration von Stundenkontokorrent der Lehrkräfte für vereinfachte Abrechnung und Nachkalkulation
- Prüfungsadministration von der Aufsichtsevaluation bis zum Attest
- Noten- und Zeugnisverwaltung mit kursspezifischer Funktionalität der Promotionsordnungen und Berechnungsgrundlagen
- Datenaustausch via E-Mail oder elektronischem Kalender für Direktbuchungen
- Bei Bedarf Ergänzung der Standardlösung mit Individualkomponenten
- Kurssausschreibung und -anmeldung direkt im Internet
- Anbindung der Komponente e-Commerce für die Online-Anmeldung
- Ausblick ins Web Based Training (WBT) für das elektronische Klassenzimmer (Telelearning)

Diese Stichworte zeigen die Komplexität und die Vielfalt der Themen realistisch auf. Die Herausforderung lautet, die Prioritäten richtig zu setzen und zu definieren, welcher Teilschritt welchen Nutzen bringt. Die Devise lautet: „Weniger ist mehr.“

Bedürfnisse erkennen und gewichten

Ein erfolgreiches Projekt zeichnet sich bereits im Prozess der Bedürfnisfindung und im Beschaffungsvorgehen ab. So drängt sich sinnvollerweise die Erstellung eines Pflichtenheftes mit der Definition der Anforderungen und der Verschriftlichung der Bedürfnisse auf, was für den weiteren Projektablauf wesentliche Vorteile ergibt. Dies ist nicht nur wertvoll für die externe Projekt-Ausschreibung, sondern auch für den internen Findungsprozess. Bereits vor der Beschaffung zeigt sich, wer welche Erwartungen hat und wie die Anforderungen priorisiert werden. Die Beteiligten werden aufgefordert, die Wünsche zu synchronisieren und gemeinsam zu definieren. Nicht zuletzt kann der Anforderungskatalog von den Führungsverantwortlichen ebenfalls beurteilt werden, damit das Projekt von Beginn weg durch die Entscheidungsträger begleitet wird. Es gilt: "Informatik ist eine Führungsaufgabe!".

Die Ausschreibung mit dem Versand des Pflichtenheftes ist ein aufwendiger Prozess, speziell aufgrund der Tatsache, dass seriöse Anbieter konkrete Rückfragen haben und die Bereitschaft des Projektteams vorhanden sein muss, die gestellten Fragen kooperativ zu beantworten. Wichtig ist in dieser Phase, dass ein Kontakt stattfinden kann zu den Personen, welche auch die Einführung begleiten werden. Die Fach- und Sozialkompetenz der Projektumsetzer sind matchentscheidend im zukünftigen Projekt. Ein ausschliesslicher

Kontakt nur zu den Verkaufsstellen der Anbieter erweist sich meist als problematisch, weil beim Abschluss des Verkaufsprozesses die Arbeit des Verkäufers beendet ist und keine Projektverantwortung mehr auf ihm lastet. Professionelle Anbieter treten daher bereits in der Verkaufsphase zusammen mit dem zukünftigen Projektbetreuer auf.

Vorprojekt ohne Risiko

Bewährt hat sich in der Praxis, vor dem Kaufentscheid mit dem favorisierten Anbieter ein unverbindliches Vorprojekt über einige wenige Tage zu vereinbaren. Mit einem allenfalls pauschal oder kulanteren Kostenansatz verrechneten Auftrag wird es möglich, sich gegenseitig nicht nur kennenzulernen, sondern auch die zukünftige Applikation auf Herz und Nieren zu prüfen. Eine Probeinstallation und die Abbildung ausgewählter Alltagsfälle zeigen die Kompetenz der Beteiligten wie die Funktionalität der Software auf. Diese Vorstudie gibt als Ergebnis auch die Antwort auf Ziele, Prioritäten und die individuellen Anforderungen. Zusätzlich werden nicht nur das Optimierungs- und Nutzenpotential ermittelt, sondern auch die konkretere Eingrenzung der gesamten Projektkosten. Eine erste Projektplanung mit realistischen Meilensteinen wird möglich.

Grundsätzlich wird eine realistische Kostenschätzung durch den Anbieter sowieso erst nach eingehenden Kundengesprächen, Einblicken in bisherige Prozesse und einem pragmatischen Prototyping möglich. Auf dieser soliden Basis kann definitiv entschieden werden, wer den Projektauftrag wirklich ausführen soll. Tätigkeiten im Rahmen eines Vorprojektes sind immer nutzbringend, vor allem auch für das interne Projektteam. Spätestens in dieser Phase wird nämlich ersichtlich, dass die Hauptarbeit bei einer EDV-Neuorientierung nicht extern liegt, sondern beim Kunden selber.

Wichtige Referenzabklärung

"Was Sie in der EDV nicht berühren können, dürfen Sie auch nicht kaufen!" Deshalb gilt die Empfehlung, vor einem Kaufentscheid bei mindestens zwei bis drei ähnlich gelagerten Referenzinstallationen nicht nur telefonisch nachzufragen, sondern zusätzlich wenn immer möglich einen persönlichen Besuch einzuplanen. Da die Projektverantwortlichen tendenziell Fehlbeschaffungen kaum zugeben, lohnt es sich, mit den Anwendern das direkte Gespräch zu suchen um herauszufinden, wie sich die neue EDV-Lösung im Alltag wirklich bewährt. Abklärungen können ganz simple Fragen beinhalten, sei zum Beispiel: "Was würden Sie beim nächsten Projekt noch besser, was anders machen?" Wichtig ist auch die Nachfrage, welche

Person die Einführung gemacht hat. Eine gute Firma und ein gutes Produkt sind noch kein Garant für eine gute Einführung.

Checkliste vor dem Entscheid

Der Anbieter ist evaluiert, die Software ist gewählt, das kompetente Projektteam ist definiert und trotzdem soll nochmals geprüft werden, ob folgende Fragen beantwortet sind:

- Datenübernahme: welche Stamm- und Bewegungsdaten sollen übernommen werden und was kostet das? Müssen die Daten inhaltlich überarbeitet werden, was speziell bei Adressverwaltungen eher die Regel als die Ausnahme ist?
- Schnittstellen: welche sind vorhanden und haben sich diese bei anderen Installationen bewährt?
- Sind die wesentlichen Funktionen, welche die Software abbilden, erkenntlich gemacht und simuliert worden? Wird keine "Katze im Sack" gekauft?
- Können die betroffenen Sachbearbeiter, welche das System zukünftig bedienen, das auch bestätigen?
- Wird die Chance genutzt, im Rahmen der Informatik-Neuorientierung gewisse Prozesse zu optimieren, anstatt diese lediglich im neuen System abzubilden? Sind die davon betroffenen Stellen involviert und in Kenntnis gesetzt?
- Systemplattform: Reichen die vorhandenen technischen Voraussetzungen und Kapazitäten bei den Arbeitsgeräten, Servern, Druckern und der Verkabelung aus? Wird dies vom Software-Anbieter schriftlich bestätigt?
- Sind die Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes auf dem Tisch und beantwortbar?
- Mit welchen Tools und auf Basis welcher Datenbank ist die Software entwickelt? Können diese als zeitgemäss bezeichnet werden und sind sie verbreitet und bewährt?
- Hat der Anbieter und Software-Hersteller das fachliche und finanzielle Potential, die Weiterentwicklung der Software zu gewährleisten?
- Ist das Projektteam auf beiden Seiten bestätigt und über die geplante Projektdauer hinaus verfügbar?
- Sind die Verantwortlichen des Bereichs Marketing und Rechnungswesen zu einer Projekt-Stellungnahme verpflichtet worden?
- Sind deren Anforderungen beim Lösungskonzept berücksichtigt worden? Ist verbindlich dokumentiert, welche Führungskennzahlen (MIS) und Marketinginformationen aus dem zukünftigen System abrufbar sein müssen?
- Sind alle externen und internen Kostenfaktoren, die Projektorganisation und die Projektplanung mit den Meilensteinen bekannt und von der Geschäftsleitung oder Direktion genehmigt?
- Hand auf's Herz: Ist das Projekt mit den vorliegenden Eckwerten realistisch? Haben alle ein gutes Gefühl?
- Hat das ganze Projektteam vor dem Kickoff nochmals zwei Stunden ein kreatives Brainstorming durchgeführt und sich die simplen Fragen gestellt: Wie schaffen wir es, dass das Projekt nicht gelingt? Wie könnten wir das Projekt erschweren? Was müsste passieren, damit das Projekt Verzögerung erleidet oder teurer wird?

Trotz Zeitdruck und hoher Entscheidungsfreudigkeit lohnt es sich, die vorgängigen Fragen kritisch zu bearbeiten. Ein bewusstes oder unbewusstes "Auslassen" wird sich während der Einführung als sicherer Bumerang erweisen. Es ist bekannt, dass statistisch gesehen vier von fünf Projekten nicht so erfolgreich sind wie geplant: Terminverzögerungen, weniger Funktionalität als vorgesehen, enttäuschte Benutzer, instabile oder bedienerunfreundliche Anwendung, Lösung nicht dokumentiert, zu teuer oder nicht selten: vollständiger Projektstopp oder -abbruch. Ungeachtet dieser ernüchternden Erfolgsstatistik gibt es sehr erfolgreiche Projekte. Der Einsatz von gesundem Menschenverstand, Erfahrung, Leadership, Sinn für das Wesentliche, motivierte Beteiligte und vor allem eine klare Führung sind die Erfolgsfaktoren!

ProjektleiterIn als Erfolgsfaktor

Wenn Ihnen ein Projekt wichtig ist, bestimmen Sie den besten Projektleiter oder die beste Projektleiterin, der/die verfügbar ist! Seine/Ihre Fähigkeiten sind gefragt, Menschen zu führen, auf dem diplomatischen Firmenparkett zu tanzen, zähe Verhandlungen zu leiten und ständig im Kreuzfeuer der Kritik zu stehen. Es werden sogar "artistische Qualifikationen" als Wahrsager, Dompteur oder Taschenspieler gefordert (vgl. Kellner, 1994, S. 37f).

Es braucht Phantasie und die Fähigkeit, komplizierte Zusammenhänge einfach darzustellen. Sogar im Chaos soll der/die ProjektleiterIn die Zügel in den Händen halten können. Nebst messerscharfem Sinn für Logik und Projektmanagement müssen Stimmungen rechtzeitig gewittert werden. Dynamik und Entschlussfreudigkeit auf der einen Seite, innere Ruhe auf der anderen Seite sind unabdingbare Voraussetzungen. Hervorzuheben sind die Anforderungen an das Einfühlungsvermögen in Menschen sowie die Urteilsfähigkeit, welche Risiken eingegangen werden können und welche Risiken sinnlose Gefahren darstellen. Fachkenntnisse sind unbestritten notwendig, speziell vertieft im Bereich der Informatik und des Rechnungswesens. Disziplinenübergreifendes Generalistenwissen hilft dem/der ProjektleiterIn mehr als partielles Expertenwissen. Vor allem wertvoll sind die branchenbezogenen Kenntnisse der Ablauf- und Aufbauorganisation. Die Eigenschaften einer hohen Sozialkompetenz sind als Muss-Kriterium zu werten. In der Regel ist der interne PC-Betreuer oder Programmierer für diese Rolle weniger geeignet.

Projektüberwachung als Qualitätssicherung (Supervision)

Fazit ist, dass es sich lohnt, während einer Software-Einführung folgende wesentliche Punkte laufend vor Augen zu halten und bei Bedarf rasch und zielorientiert Korrekturmaßnahmen einzuleiten:

- Sind die Erwartungen an das Projekt realistisch?
- Ist der Zeitplan angemessen?
- Sind die notwendigen Voraussetzungen rechtzeitig erfüllt?
- Ist die Verfügbarkeit des Projektteams und der Entscheider wie geplant gewährleistet?
- Gibt es eine Aufgabenliste, wer was bis wann zu erledigen hat?
- Wird aufgrund der Spezifikationen gearbeitet oder wird laufend über neue oder sich verändernde Anforderungen diskutiert?
- Was ist der Stand der technischen Dokumentation und der Benutzeranleitungen?

In professionellen Projektorganisationen hat sich die neue Rolle des Supervisors für die Projektüberwachung etabliert. Gute Voraussetzungen für diese Rolle bringen Personen mit, welche berufs-, lebens- und branchenerfahrene Generalisten sind und ein Flair aufweisen für Informatik, Organisation und Rechnungswesen. Diese Qualitätsbeauftragten hinterfragen laufend den Projektfortschritt und stehen der üblicherweise permanent unter Druck stehenden Projektleitung als Coach und Berater zur Verfügung.

Herausforderung für das Management

Bei der Einführung einer neuen administrativen EDV-Lösung für die Weiterbildungsadministration geht es um den Aufbau des "digitalen Nervengrats" einer Organisation. Es leuchtet ein, dass ein solches Projekt eine strategische Bedeutung hat. Das Management – ob Schulleitung, Direktion oder Geschäftsleitung – ist gefordert, aktiv an diesem Gestaltungsprozess mit- und einzuwirken. Parallel zur Einführung sind in ähnlichem Sinne die Weiterentwicklung und Wartung der Lösung ernstzunehmen. Die beschaffte Software stellt nämlich ein gewaltiges Kapital dar. Deren einwandfreier Betrieb und eine schrittweise fortgeführte Verwendung für neue oder sich verändernde Aufgabenstellungen bleiben für die Führungsverantwortlichen als Pflicht bestehen. Eine Unternehmensentwicklung ohne flankierende Berücksichtigung einer leistungsfähigen sowie flexiblen Informationstechnologie ist kaum möglich. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit der richtigen Information verfügbar sein – eine spannende, interessante und existentielle (Informatik-) Führungsaufgabe.

Literatur: Kellner, H.: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen. München/Wien 1994

Joe Bienz, Geschäftsführer und Senior-Berater
Performa AG, CH-6003 Luzern