

In vielen Unternehmen wird oder wurde mittlerweile ein Standard im Bereich der Bürokommunikation eingeführt. Solch ein Standard soll für die Mehrzahl der Endbenutzer ein standardisiertes Arbeitsplatzsystem (APS) mit ausreichender Funktionalität zur Verfügung stellen und dabei möglichst die Kosten, die im Betrieb anfallen, reduzieren. Dieses Ziel soll in erster Linie durch einheitliche Hard- und Software sowie durch eine zunehmende Automatisierung bei Service- und Supportprozessen erreicht werden.

Vorbei scheinen also die Zeiten einer auf den ersten Blick geringen und damit vernachlässigbaren Anzahl an Benutzern aus den Fachabteilungen, die den IT-Mitarbeitern bisher primär durch ihre ausgefallenen Anforderungen oder aber schlichtweg durch ihre bestellten Admin-Rechte aufgefallen sind.

Freiheit oder Bevormundung? Würde man einmal in den Unternehmen, genauer gesagt in deren Sicherheitsabteilungen, die Umfrage starten, was man sich im Endbenutzerumfeld wünschen würde, wenn man denn könnte, würde mit großer Wahrscheinlichkeit ein Verbot genau dieser Admin-Rechte an erster Stelle genannt werden. Dies

Bürokommunikation: Arbeitsplatzsystem

Der steinige Weg zum Standard

Was ist es, was Unternehmen dazu bewegt, in nahezu jedem Geschäftsbereich auf Standards zurückzugreifen?

Die Antwort, die niemanden wirklich überraschen dürfte, lautet: Geld! Geld ist der Beweggrund beinahe jeder betrieblichen Maßnahme, die entweder direkt auf eine Kostenreduzierung abzielt oder aber den Umweg über eine Effizienzsteigerung geht.

Dieser Trend hat auch vor der IT keinen Halt gemacht.



vermittelt den trügerischen Eindruck, zu weit gefasste Benutzerrechte seien der Hauptgrund für auftretende Sicherheitsprobleme und für einen teuren Betrieb. Ein Standard muss auch Antworten auf genau solche Fragestellungen wie der nach dem richtigen Kompromiss zwischen Freiheit und Bevormundung eines Benutzers liefern können.

Bei der Definition eines solchen Standards können mit dem Top-down und dem Bottom-up prinzipiell zwei Ansätze unterschieden werden. Letzterer ist jedoch schon allein aufgrund seines basisdemokratischen Grundgedankens denkbar ungeeignet. Ein »Wünsch Dir was« bei der Definition von Anforderungen steht nämlich im Widerspruch zu den Standardisierungsbemühungen, welche bei den Betroffenen im Allgemeinen eher negative Assoziation hervorrufen. »Gleichmacherei« oder »Eingriff in die Freiheit eines mündigen Users« sind hierfür nur die nettesten Beispiele. Ein gewisses Maß an Governance ist also notwendig.

Die Verordnung eines einheitlichen Standards von oben herab ist jedoch auch nicht per se der richtige Weg. Dieser rigorose Ansatz kann dazu führen, dass ausgerechnet die Non-Standard-APS der Mitarbeiter, die über höhere

oder anders geartete Anforderungen verfügen und in den meisten Fällen auch Tätigkeiten mit einem überdurchschnittlichen Wertschöpfungsgrad ausüben, von Anfang an nicht bei der Definition des Standards Berücksichtigung finden. Die Konsequenz wäre, dass diese Benutzer in das enge Korsett des Standards gezwängt werden müssten, in das sie eigentlich gar nicht passen und das lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner an Anforderungen darstellt. Die für das Unternehmen ausschließlich negativen Folgen hieraus wären zum einen unnötige und schwer kalkulierbare Hürden bei der normalen beziehungsweise gewohnten Prozessausübung und zum anderen demotivierte oder in ihrer Eitelkeit als mündige User gekränkte Mitarbeiter.

Anforderungen definieren. Bemerkte ein Unternehmen diesen Fehler im Nachhinein, jedoch vor Einführung des Standards, kann es noch korrigierend eingreifen. Dieser Eingriff hat aber typischerweise seinen Preis. So müssen die Anforderungen in einem ersten Schritt in der Fläche identifiziert werden. Dabei besteht vor allem die Schwierigkeit, eine möglichst repräsentative (richtige Adressaten), aber gleich-

zeitig effiziente Erhebung durchzuführen. Eine Maßnahme könnte sein, auf »eingesessene« Wissensträger innerhalb des Unternehmens beziehungsweise des Projekts zurückzugreifen, um genau die Bereiche zu identifizieren, die überdurchschnittlich viele Benutzer mit abweichenden Anforderungen besitzen.

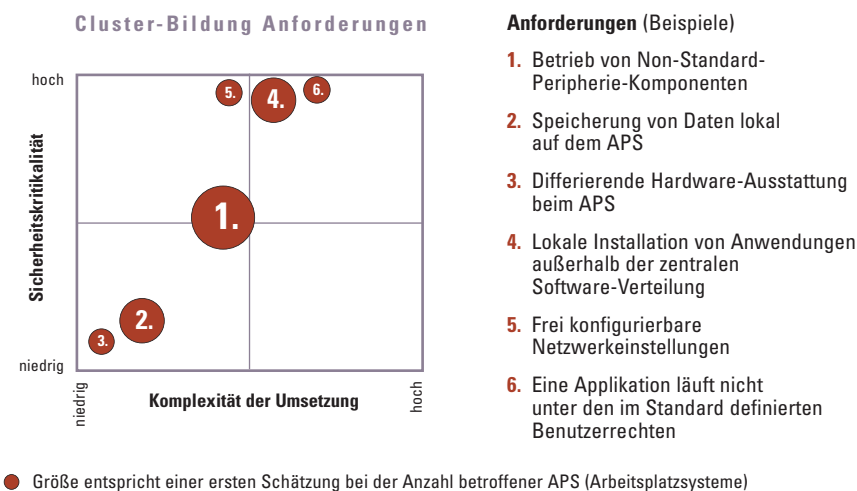
Hat man die vermeintlich richtigen Adressaten ausfindig machen können, zeigt sich die nächste Herausforderung darin, die vom definierten Standard abweichenden Anforderungen herauszuarbeiten, zum Beispiel mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens. Dieser Prozess sollte durch eine frühzeitig aufgesetzte unternehmensweite Kommunikation über die Inhalte des Standards unterstützt werden, um die Betroffenen von einer zentralen Stelle aus umfassend zu informieren und dadurch den Aufwand bei der eigentlichen Erhebung der Anforderungen zu minimieren.

Erfahrungen belegen, dass kein noch so ausgeklügelter und strukturierter Fragebogen davor schützt, dass Anforderungen nach der Erhebung in unstrukturierter Form vorliegen. Dieser Umstand macht es notwendig, die Anforderungen in einem nächsten Schritt so zu clustern, dass innerhalb eines Clusters möglichst gleichartige Anforderungen zu finden sind und gleichzeitig die Abgrenzung zwischen Anforderungen unterschiedlicher Cluster möglichst eindeutig ist. Die gebildeten Cluster können dann managementgerecht in Form einer Portfoliodarstellung – beispielsweise nach den Dimensionen Sicherheitskritikalität, Komplexität der Umsetzung und zu erwartende Menge – aufbereitet und zur Diskussion gestellt werden (siehe Schaubild).

Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, welche Anforderungen in den Standard mit aufzunehmen sind, sollten diese in einem Anforderungsdokument weiter detailliert und mit ersten Lösungsideen angereichert werden. Da wie erwähnt die Unternehmenssicherheit generell eine entscheidende Rolle für die Erfolgsaussichten eines Standards spielt, gilt es, diese so früh wie möglich am Prozess der Anforderungsdefinition und Lösungserarbeitung zu beteiligen.

Sonderrechte

Quelle: Lexta Consultants Group



Die gebildeten Cluster der Sonder-APS werden managementgerecht in Form einer Portfoliodarstellung – nach den Dimensionen Sicherheitskritikalität, Komplexität der Umsetzung und zu erwartende Menge – aufbereitet und zur Diskussion gestellt.

Wie viele Sonder-APS werden gebraucht? Das Thema Mengen wird bis zu diesem Schritt bis auf Schätzungen so weit wie möglich ausgeklammert, da bei der Abfrage der Anforderungen noch keine strukturierten Kategorien für eine sinnvolle Mengenangabe existieren. Spätestens jedoch nach Finalisierung der Anforderungsdokumente sollte auf Basis genau dieser Dokumente aus den anfordernden Fachbereichen ein Mengen-Commitment für das neu beschriebene Produkt Sonder-APS eingeholt werden. Zum einen ist dies für den Typ und die Größe der noch zu erarbeitenden Lösungsarchitektur ein wichtiger Rahmenparameter, zum anderen werden die Fachabteilungen auf diese Art und Weise in die Pflicht ge-

nommen, genau zu prüfen, welche ihrer APS mit dem normalen Standard zu recht kommen und welche tatsächlich ein erweitertes Sonder-APS benötigen.

Die Anforderungsdokumente inklusive der Mengen bilden dann den Startpunkt des eigentlichen Entwicklungsprozesses. Nach Erstellung des Pflichtenhefts mit anschließender Abnahme folgt die Entwicklung der Lösung bis hin zur finalen Wirkbetriebsaufnahme. Dieser Schnelldurchlauf über die nachfolgenden Prozessschritte täuscht über den zusätzlich erforderlichen Zeit- und Ressourcenaufwand hinweg. Der bereits erwähnte Preis, den das Unternehmen für diese Korrekturmaßnahme zu bezahlen hat, wird jedoch nicht nur durch diesen unmittelbaren Aufwand bestimmt, son-

dern vor allem durch die notwendig gewordenen Änderungen der Zeiten und Aktivitäten, die ursprünglich zur Einführung des Standards für Bürokommunikation geplant waren.

Ist ein Unternehmen nicht bereit, diesen Preis zu zahlen, sollte es also bei seinen Standardisierungsbestrebungen frühzeitig auch gerade die APS nicht vergessen, die sich in keinen einfachen Standard zwängen lassen.

Sebastian Arnecke



Sebastian Arnecke,
Lexta Consultants Group,
Berlin