

MASTERARBEIT

EINFÜHRUNG EINES TASKMANAGEMENTSYSTEMS IN DER IT-DIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Handlungsempfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Denise Dvorak, BSc

Personenkennzeichen: 1810320002

Graz, am 13. Dezember 2019

Denise Dvorak

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Denise Drorak

Unterschrift

DANKSAGUNG

Zur vorliegenden Masterarbeit haben zahlreiche Personen durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung enorm beigetragen. An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben. An erster Stelle möchte ich Herrn Dr. Thomas Puchleitner, MBA für die Betreuung, die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik im Erstellungsprozess danken. Ein besonderer Dank gilt der Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Referenzunternehmens, die durch ihre Unterstützung im Rahmen der Fallstudie die Fertigstellung dieser Masterarbeit ermöglicht haben.

Ein großer Dank geht auch an meine Kommilitonen und Freunde David Erlacher, BSc und Dominik Geiger, BSc für die Unterstützung. Mein besonderer Dank gilt auch allen anderen, die während der Erstellung dieser Arbeit für mich da waren, insbesondere meiner Familie, die mich in all meinen Entscheidungen unterstützt und mir Rückhalt gegeben hat.

KURZFASSUNG

In zukunftsgerichteten Klein- und Mittelunternehmen in Österreich spielt das Thema Digitalisierung eine große Rolle. Die Digitalisierung wird als Wandel von Technologien, Prozessen und Arbeitsweisen sowie als Vernetzung von Dingen und Menschen gesehen. Dieser Wandel spiegelt sich in der Weiterentwicklung und der fortschreitenden Schnelligkeit wider. In österreichischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) besteht in Bezug auf den Digitalisierungsgrad noch Aufholbedarf, auch in jenen der IT-Dienstleistungsbranche. Im Unternehmensbereich *Betrieb und Tätigkeiten*, zu dem auch das Taskmanagement gezählt werden kann, ist die Digitalisierung am wenigsten fortgeschritten. Das Taskmanagement beinhaltet die Erfassung, Verwaltung und Steuerung aller Aufgaben eines Unternehmens. Im Digitalisierungszeitalter ist das Ziel, das Taskmanagement mithilfe von elektronischen und Online-Tools zu realisieren. Die Einführung eines solchen Systems stellt ein Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es, Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Taskmanagementsystems zu erarbeiten. Diese Handlungsempfehlungen sollen KMU der IT-Dienstleistungsbranche bei der Einführung eines solchen Systems unterstützen. Um die Anforderungen, die in der Praxis bestehen, bestmöglich analysieren zu können, wurde die Methodik einer qualitativen Fallstudie in einem ausgewählten KMU der IT-Dienstleistungsbranche angewandt. Der Gegenstand der Fallstudie war die Einführung eines Taskmanagementsystems in den laufenden Betrieb. Aus den gewonnenen Erkenntnissen im Rahmen der Fallstudie konnte abgeleitet werden, dass sich die Handlungsempfehlungen vor allem auf die Bereiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungsstile, Prozesse und Schulung beziehen. Die Ergebnisse zeigen, dass nur eine Kombination aus technischer und Managementsicht zu einem erfolgreichen Aufgabenmanagement führen kann und dass eine einseitige Betrachtung nicht sinnvoll ist. Es ist empfehlenswert, die betroffenen Personen möglichst früh in den Projektverlauf miteinzubeziehen, um die unterschiedlichen Führungsstile und Bedürfnisse der verschiedenen Unternehmensbereiche bestmöglich in die Anforderungsdefinition mit aufnehmen zu können. Weiters ist es ratsam, bei der Einführung eines Taskmanagementsystems der Anpassung der Unternehmensprozesse und der regelmäßigen Schulung einen großen Stellenwert beizumessen. Durch dieses Zusammenspiel unter Berücksichtigung der technischen Anforderungen des Digitalisierungsprozesses kann ein funktionierendes Taskmanagement in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche etabliert werden.

ABSTRACT

Digitisation is significant in forward-looking small and medium-sized enterprises (SMEs) in Austria. Digitisation is the transformation of technologies, processes, and connections. This transformation is reflected in the rapid development of the field. There is still potential to expand digitisation levels in Austrian SMEs, even in the IT service sector. Digitisation is least advanced in operations and activities, especially task management. Task management encompasses the collection, administration, and control of a company's tasks. The goal of digitisation is to implement task management using electronic and online tools. However, a company that launches such a system faces many challenges. This thesis compiles recommendations for the launch of a task management tool for SMEs in the IT service sector. A qualitative case study examining the launch of a task-management system into the ongoing operations of an SME in that sector was conducted. The resulting compiled recommendations relate primarily to employees, management styles, processes, and training. The findings indicate that only the combination of technical and management views can lead to successful task management and that a one-sided consideration is not helpful. It is prudent to involve those affected in the project as early as possible. This involvement ensures the proper inclusion of diverse leadership styles and the needs of the business units in the requirements definition. It is recommended to prioritise the introduction of a task management system for the adaptation of business processes and regular training. Through this interaction, considering the technical requirements of the digitisation processes, purposeful task management can be established in an SME in the IT service industry.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Zielsetzung	3
1.2	Forschungsfrage	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
1.4	Abgrenzung	4
2	METHODIKDARSTELLUNG	5
3	TASKMANAGEMENT	6
3.1	Begriffsdefinition <i>Task</i>	6
3.2	Begriffsdefinition <i>Taskmanagement</i>	8
3.3	Persönliches und unternehmerisches Taskmanagement	10
3.4	Notwendigkeit eines Tasks	11
3.5	Erstellung eines Tasks	11
3.6	Priorisierung eines Tasks	12
3.6.1	Pareto-Prinzip	13
3.6.2	ABC-Analyse	14
3.6.3	Eisenhower-Prinzip	16
3.7	Aufwandsschätzung und zeitliche Planung von Tasks	20
3.7.1	Parkinsons Gesetz	20
3.7.2	Analogiemethode	22
3.7.3	Expertenschätzung	22
3.7.4	Bottom-up und Top-down	22
3.7.5	Das 60:40-Prinzip	23
3.8	Zuordnung von Tasks	24
3.8.1	AKV-Prinzip	24
3.9	Ausführung und Überwachung von Tasks	25
3.9.1	Kanban-Methode	26
3.10	Zusammenfassung	28
4	TASKMANAGEMENT IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG	29

4.1	Digitalisierung in Klein- und Mittelunternehmen	29
4.2	IT-Dienstleistungsbranche	32
4.3	Relevanz von Taskmanagement im Zeitalter der Digitalisierung	35
4.4	Taskmanagement-Tools	37
4.5	Abgrenzung der Taskmanagementsysteme von Ticketsystemen	39
4.6	Zusammenfassung	40
5	ANFORDERUNGEN AN EIN TASKMANAGEMENTSYSTEM	42
5.1	Allgemeine Anforderungen an Softwaresysteme	42
5.2	Anforderungen bei der Einführung eines Taskmanagementsystems	44
5.2.1	Funktionale Anforderungen	45
5.2.2	Technische Anforderungen	46
5.2.3	Unternehmerische Anforderungen	48
5.2.4	Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	52
5.3	Zusammenfassung	55
6	FALLSTUDIE IN EINEM KMU DER IT-DIENSTLEISTUNGSBRANCHE	57
6.1	Methodenwahl	57
6.2	Referenzunternehmen	58
6.3	Gegenstand der Fallstudie	60
6.4	Durchführung der Fallstudie	60
6.4.1	Anforderungsdefinition	61
6.4.2	Auswahl einer geeigneten Softwarelösung	71
6.4.3	Vorbereitung zur Einführung	74
6.4.4	Einführung	75
6.5	Erkenntnisse	76
6.5.1	Anforderungsdefinition	76
6.5.2	Auswahl einer geeigneten Softwarelösung	77
6.5.3	Vorbereitung der Einführung	78
6.5.4	Einführung	78
6.6	Zusammenfassung	80
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	81

7.1	Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	81
7.2	Analyse der Führungsstile	81
7.3	Anpassung der Prozesse	82
7.4	Schulung.....	82
8	CONCLUSIO	84
	ANHANG A - DETAILLIERTER ZEITPLAN DER FALLSTUDIE	86
	ANHANG B - PROTOKOLL DES WORKSHOPS ZUR ANFORDERUNGSANALYSE	87
	ANHANG C - DETAILLIERTE ANFORDERUNGS-AUFSTELLUNG EINDIMENSIONALE AUSWAHLMETHODE FÜR STANDARDSOFTWARE.....	90
	ANHANG D - UMSETZUNG IM TASKMANAGEMENTTOOL IM REFERENZUNTERNEHMEN.....	93
	ANHANG E - BEISPIELHAFTE PROZESSBESCHREIBUNG IM REFERENZUNTERNEHMEN.....	99
	ANHANG F - AUSZUG TASKMANAGEMENTSCHULUNG IM REFERENZUNTERNEHMEN.....	102
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	103
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	104
	TABELLENVERZEICHNIS	105
	LITERATURVERZEICHNIS	106

1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung in Unternehmen ist im Jahr 2019 ein bedeutsames und voranschreitendes Thema. Prozesse und ganze Geschäftsmodelle müssen umgestaltet werden, damit Unternehmen sich an die geänderten Anforderungen anpassen können. Den eingesetzten Technologien wird dabei ein großer Stellenwert beigemessen. Es ist für Unternehmen auch unerlässlich, ihre Arbeitsweise, ihre Prozesse, ihre Ziele und ihre Strategie an die neuen Marktgegebenheiten und Trends anzupassen. Nur so können sie zukünftig erfolgreich sein. (Schmid, 2017)

Den größten Teil der Unternehmen in Österreich bilden Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die zwischen 0 und 250 Beschäftigte haben. Im Jahr 2018 lag der Anteil der KMU mit einer Anzahl von 524 755 bei 99,8 % aller österreichischen Unternehmen. (Oschischnig, 2018)

Die Arthur D. Little Austria GmbH führte im Jahr 2018 eine Studie zum Thema *Digitale Transformation von KMU in Österreich 2018* durch. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde der Digitalisierungsgrad österreichischer KMU verschiedener Branchen betrachtet. Eine Erkenntnis aus dieser Studie ist, dass in KMU in Österreich noch Aufholbedarf in Bezug auf die Digitalisierung besteht. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens wird aus dem sogenannten Digitalisierungsindex errechnet, in den die folgenden fünf Unternehmensbereiche miteinfließen:

- Treiber und Herausforderungen,
- Produkte und Services,
- Kundenbeziehungen,
- Betrieb und Tätigkeiten sowie
- Arbeitsplatz und Kultur

(Arthur D. Little Austria GmbH, 2018).

Die Auswertung zeigt, dass die Kundenbeziehungen den höchsten Wert aufweisen und dieser Bereich in den Unternehmen somit am stärksten ausgeprägt ist. Den größten Anstieg gegenüber den Vorjahren konnte der Bereich *Treiber und Herausforderungen* verzeichnen. Am meisten Aufholbedarf besteht im Bereich *Betrieb und Tätigkeiten*. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Im Bereich des *Betriebs und der Tätigkeiten* spielt die Anpassung von Arbeitsweisen und Prozessen eine entscheidende Rolle. Zu dieser Anpassung kann auch das Task- bzw. Aufgabenmanagement eines Unternehmens gezählt werden. Dieses umfasst die Verwaltung und Führung von Aufgaben in einem Unternehmen. Dabei soll ein einzelner Task, d. h. eine einzelne Aufgabe, über ihren gesamten Lebenszyklus, von der Planung im Vorfeld über die laufende

Überwachung bis hin zur abschließenden Dokumentation, gemanagt werden. (Riss, Rickayzen, Maus & Van der Aalst, 2005)

Hauptgegenstand des Taskmanagements ist es, diese Aufgaben sowohl als Aktivitäten der einzelnen Personen zu sehen als auch diese in den gemeinsamen organisatorischen Kontext zu setzen, um so die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen. (Riss, Rickayzen, Maus & Van der Aalst, 2005)

Somit kann dem Bereich *Betrieb und Tätigkeiten* des Digitalisierungsindexes das Taskmanagement zugeordnet werden. Dieser Themenbereich spielt beim aktuellen Digitalisierungsbedarf der KMU in Österreich daher eine entscheidende Rolle.

Neben den fünf Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsindex setzt die oben angeführte Studie die Ergebnisse auch in Relation zu verschiedenen Branchen der KMU in Österreich. Die unternehmerische Orientierung hat nämlich auch einen entscheidenden Einfluss auf die Digitalisierung und deren Ausprägung im Unternehmen. Die Branchendynamik kann als wesentlicher Treiber in Bezug auf die Digitalisierung gesehen werden. Dabei wurden folgende sieben Branchen in der Studie beleuchtet:

- Bank und Versicherung,
- Gewerbe und Handwerk,
- Handel,
- Industrie,
- Information und Consulting,
- Tourismus und Freizeit sowie
- Transport und Verkehr

(Arthur D. Little Austria GmbH, 2018).

Die Branche *Transport und Verkehr* liegt mit einem Digitalisierungsgrad von 21 % an letzter Stelle, während die Branchen *Bank und Versicherung* sowie *Information und Consulting* mit 30 % die höchsten Digitalisierungsgrade aufweisen. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Weiters konnte aus der Studie die Erkenntnis gezogen werden, dass KMU mit einem höheren Digitalisierungsgrad risikobereiter sind und eine höhere Innovationsorientierung aufweisen. Sie sind bereit, proaktiv in Richtung Steigerung des Digitalisierungsgrades zu arbeiten. Bezüglich der Proaktivität, Risikobereitschaft und Innovationsorientierung ist die Branche Information und Consulting der Vorreiter. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Eine Betrachtung der Anforderungen an Taskmanagementsysteme ist somit besonders in der Sparte Information und Consulting interessant, da hier auch die Bereitschaft besteht, in Zukunft proaktiv den Digitalisierungsgrad zu steigern und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Es besteht Potenzial, dass Handlungsempfehlungen auch umgesetzt werden.

Die Sparte Information und Consulting umfasst in Österreich rund 85 927 Unternehmen und besteht aus weiteren zahlreichen Unterbranchen. (Moser, 2018)

Die Anzahl der Unternehmen der Branche *IT-Dienstleistung* hat 2018 in Österreich mit 24 338 Unternehmen einen Anteil von mehr als 27 % der übergeordneten Sparte Information und Consulting eingenommen. (Oschischnig, 2018)

Aufgrund dieses hohen Anteils ist für österreichische KMU eine genauere Betrachtung der Taskmanagementsysteme in der IT-Dienstleistungsbranche interessant.

1.1 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Taskmanagementsystems in einem KMU zu geben. Wie bereits auf Seite 2 angeführt, nimmt die Branche der IT-Dienstleistungen einen hohen Anteil der übergeordneten Sparte Information und Consulting ein, in der wiederum eine hohe Innovationsorientierung zu erkennen ist. Aufgrund dessen wird der Fokus dieser Arbeit auf österreichische KMU der IT-Dienstleistungsbranche gelegt.

Im ersten Schritt wird auf Basis einer Literaturrecherche theoretisches Wissen zum Thema Taskmanagement ausgearbeitet. Auch die Erarbeitung der bestehenden Anforderungen an ein Taskmanagementsystem basiert auf einer Literaturrecherche. Im Anschluss an diese Recherche wird eine Fallstudie in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche durchgeführt. Diese Fallstudie umfasst den Prozess der Anforderungsdefinition an ein Taskmanagementtool im Referenzunternehmen, die Auswahl einer geeigneten Standardsoftwarelösung dieses Bereiches und die Einführung dieses Tools in Teilbereiche des Unternehmens. Die Fallstudie erstreckt sich über einen Zeitraum von vier Wochen und hat zum Ziel, Herausforderungen aufzudecken, die bei der Einführung eines Taskmanagementsystems in der Praxis bestehen. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse in Kombination mit der Fallstudie und der Literaturrecherche sollen dann Handlungsempfehlungen für KMU der IT-Dienstleistungsbranche abgeleitet werden.

Diese Handlungsempfehlungen sollen KMU in Österreich, die in der IT-Dienstleistungsbranche tätig sind, bei der Auswahl und Einführung eines Taskmanagementsystems im Rahmen der Digitalisierung in ihrem Unternehmen als Hilfestellung dienen.

1.2 Forschungsfrage

Aus den vorangegangenen Überlegungen lässt sich die folgende Forschungsfrage ableiten, die in dieser Masterarbeit beantwortet werden soll:

Welche konkreten Handlungsempfehlungen können österreichischen Klein- und Mittelunternehmen der IT-Dienstleistungsbranche für die Einführung eines Taskmanagementsystems gegeben werden?

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 1 und 2 beschäftigen sich mit allgemeinen Themen und Beschreibungen zur vorliegenden Masterarbeit. Kapitel 3 geht näher auf das Thema Taskmanagement mit seiner Begriffsdefinition und die Teilbereiche eines Tasks und seiner Erstellung ein. In Kapitel 4 werden die Themen Taskmanagement und Digitalisierung im Zusammenspiel genauer betrachtet. Auch auf Herausforderungen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, wird eingegangen. Kapitel 5 listet Anforderungen, die an das Taskmanagement bestehen, auf und untergliedert diese in funktionale, technische und unternehmerische Anforderungen und Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bearbeitung und Dokumentation der Fallstudie in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche wird in Kapitel 6 angeführt. Dabei umfasst dieses Kapitel die Anforderungsdefinition an das Taskmanagementsystem, den Prozess der Softwareauswahl, die Einführung der ausgewählten Software in den laufenden Betrieb und die zusammengefassten, gewonnenen Erkenntnisse der gesamten Fallstudie. Im darauffolgenden Kapitel werden aus diesen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Das abschließende achte Kapitel fasst die gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen der gesamten Masterarbeit zusammen und zieht Schlüsse daraus, die für KMU der IT-Dienstleistungsbranche relevant sind.

1.4 Abgrenzung

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit und der Beantwortung der in Unterkapitel 1.2 angeführten Forschungsfrage wird nicht die Gesamtheit der österreichischen KMU beleuchtet. Da die Bedürfnisse der einzelnen Sparten und Branchen auch in Bezug auf die Digitalisierung voneinander abweichen, erfolgt die Konzentration auf eine ausgewählte Branche, nämlich die der IT-Dienstleistungsunternehmen. Das Ergebnis der Masterarbeit, die Handlungsempfehlungen für die Einführung von Taskmanagementsystemen in KMU, wird nicht als zwingendes Einführungsszenario gesehen, sondern lediglich als Hilfestellung.

2 METHODIKDARSTELLUNG

Im vorliegenden Kapitel wird auf die Methodik zur Erreichung des Forschungsziels und zur Beantwortung der Forschungsfrage eingegangen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kam eine Kombination aus einer theoretischen Literaturrecherche und einer qualitativen Forschungsmethode in Form einer Fallstudie in einem Unternehmen zum Einsatz. Die Ergebnisse des theoretischen Teils basieren auf einer Recherche von Literatur aus diversen Bibliotheken, Onlinesuchportalen und Zeitschriften.

Auf Basis dieser Literaturrecherche wurde eine qualitative Fallstudie in einem österreichischen KMU der IT-Dienstleistungsbranche durchgeführt. Diese Fallstudie hatte zum Ziel, Herausforderungen, die in der Praxis bei der Einführung eines Taskmanagementsystems bestehen, aufzudecken, um aus diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Es wurde eine Einzelfallstudie in einem ausgewählten Referenzunternehmen realisiert. Das gewählte Unternehmen umfasst derzeit 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzt seinen Fokus auf die zukünftige Digitalisierung und das Wachstum des Unternehmens. Das Unternehmen soll die Anforderungen, die in IT-Dienstleistungsunternehmen an ein Taskmanagementtool bestehen, bestmöglich repräsentieren. Die Fallstudie umfasste die Anforderungsdefinition, die Auswahl einer geeigneten Softwarelösung und die Einführung dieser Lösung in den laufenden Betrieb. Sie erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Wochen. Während des Testzeitraums wurde mit Beobachtungen und Befragungen im Unternehmen gearbeitet, um Erkenntnisse generieren zu können. Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, zusätzliche Erkenntnisse aus der praktischen Durchführung abzuleiten. Dabei kam im Rahmen der vorliegenden Arbeit vor allem der Vorteil des hohen Praxisbezuges, der bei einer qualitativen Fallstudie besteht, zum Tragen (Jahn, 2013). Um Handlungsempfehlungen abgeben zu können, die anschließend in der Praxis relevant sind, stellte dieser Praxisbezug die Grundlage dar.

3 TASKMANAGEMENT

Der Begriff *Digitalisierung* ist im Jahr 2019 kein seltener mehr. Unterschiedlichste Studien, Berichte und Forschungsarbeiten beziehen sich auf dieses Thema. Die gesamte Gesellschaft unterliegt dem Wandel der Digitalisierung. Aufgrund dieses Wandels ist es für Unternehmen notwendig, ihre Arbeits- und Denkweisen zu ändern und anzupassen. In Bezug auf die Anpassung der Arbeitsweisen spielt auch das Thema Taskmanagement eine bedeutende Rolle im Digitalisierungsprozess.

In diesem Kapitel wird ein einheitliches Verständnis für die verwendeten Begriffe zum Thema Taskmanagement geschaffen. Zu Beginn des Kapitels wird auf den Begriff *Task* eingegangen. Anschließend wird das Management der Tasks beleuchtet. Eine weitere Unterscheidung, die in diesem Kapitel behandelt wird, ist die zwischen persönlichem und unternehmerischem Taskmanagement. Im Anschluss folgt eine Beschreibung des Prozesses der Taskdefinition und seiner Teilbereiche. Im Zuge dessen werden auch gängige Methoden, die in diesem Zusammenhang häufig Anwendung finden, genannt und beschrieben.

3.1 Begriffsdefinition *Task*

Ein einzelner Task, auch *Aufgabe* genannt, kann als eine eigenständige Arbeitseinheit beschrieben werden. Diese ist notwendig, um ein gesetztes Ziel innerhalb einer zuvor bestimmten Zeit zu erreichen (Nulab, 2019). Obwohl ein Task grundsätzlich eine eigenständige und abgegrenzte Einheit darstellt, ist das Ziel des Tasks Teil eines übergeordneten Ziels, meist eines Projektziels oder eines strategischen Ziels. Tasks entstehen somit nicht ohne Grund und werden meist einem darüber liegenden Projekt zugeordnet, das sich aus mehreren kleinen und großen Tasks zusammensetzt. Der Umfang, die Dauer und die Komplexität der Tasks können je nach Inhalt variieren (Robins, 2018). Im ersten Schritt werden die zugehörigen Tasks beispielsweise eines Projekts identifiziert. Dabei kann die Aufbaustruktur der einzelnen Tasks des übergeordneten Ziels anhand einer einfachen Baumstruktur betrachtet werden. In Abbildung 1 ist dies am Beispiel eines Projektes veranschaulicht.

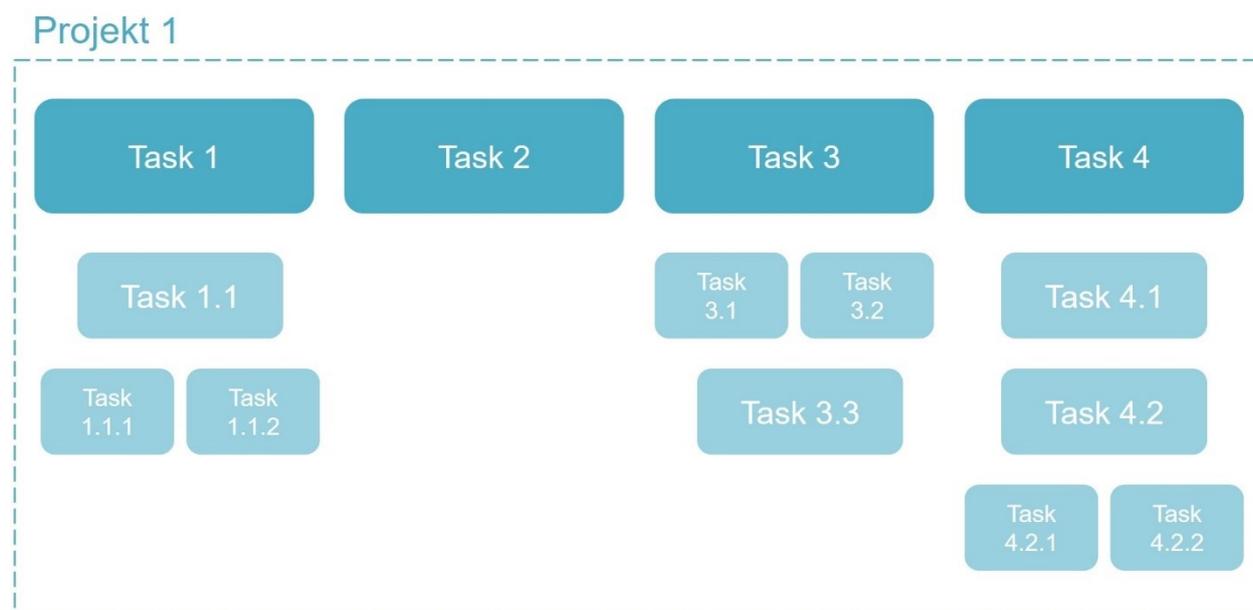


Abbildung 1: Hierarchische Darstellung von Tasks in einem Projekt (in Anlehnung an Mayer, 2018)

Werden die Hierarchien anhand der Datenstruktur eines Baumes beschrieben, so wie er in der Informatik verwendet wird und in Abbildung 1 dargestellt ist, wird ersichtlich, dass jeder Task sowohl einen übergeordneten Task, somit ein *Parent*-Element (z. B. Task 1), als auch einen untergeordneten Task, ein sogenanntes *Child*-Element (z. B. Task 1.1.1), haben kann. Neben dieser Hierarchisierung kann es auch noch *Siblings*, also Geschwister (z. B. Task 1.1.2) geben. Dabei befinden sich dann mehrere Tasks auf derselben Ebene. Um den obersten Task, den Haupttask, fertigstellen zu können, ist zuvor das Abschließen aller untergeordneten Tasks notwendig. Sind alle Haupttasks abgeschlossen, ist auch das Projekt selbst bzw. ein Meilenstein davon abgeschlossen (Mayer, 2018). Wenn es sich um ein umfangreiches Projekt handelt, kann das Festlegen von Meilensteinen ein sinnvoller Schritt sein, um den Fortschritt des Projektes besser überwachen und terminliche Vorgaben besser einhalten zu können. Meilensteine stellen entscheidende Kontrollpunkte im Projekt dar. Jeder Meilenstein enthält wieder einzelne Aufgaben, die in Form einer Baumstruktur, wie in Abbildung 1 angeführt, aufgebaut sein können (Nulab, 2019). Die Untergliederung anhand einer solchen Struktur ist dann interessant, wenn das Aufteilen eines Tasks die Zuordnung zu einzelnen Mitarbeitenden vereinfacht. Wenn eine Aufgabe in Unteraufgaben untergliedert wird, können diese Unteraufgaben unterschiedlichen Mitarbeitenden mit verschiedenen Kompetenzen zugeordnet werden. Somit können Verantwortlichkeiten anhand von vorhandenen Kompetenzen aufgeteilt werden (Nulab, 2019).

Die Erstellung von Tasks erfolgt prinzipiell immer anhand eines definierten Ablaufs. Dieser Ablauf enthält die Definition der Parameter eines Tasks, die für dessen Ausführung, Überwachung und Kontrolle notwendig sind. In Abbildung 2 wurde der Vorgang der Erstellung eines Tasks grafisch dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Anzahl und die Wahl der Parameter abhängig vom Inhalt und Umfang des übergeordneten Projektes sind. Jedes Hinzufügen eines Tasks und auch jeder weitere Parameter innerhalb eines Tasks lassen das gesamte Projekt komplexer werden und erschweren die Übersicht. Aus diesem Grund besteht die Regelung, dass einem Task nur so viele Parameter wie nötig zugeordnet werden sollen. (Nulab, 2019)

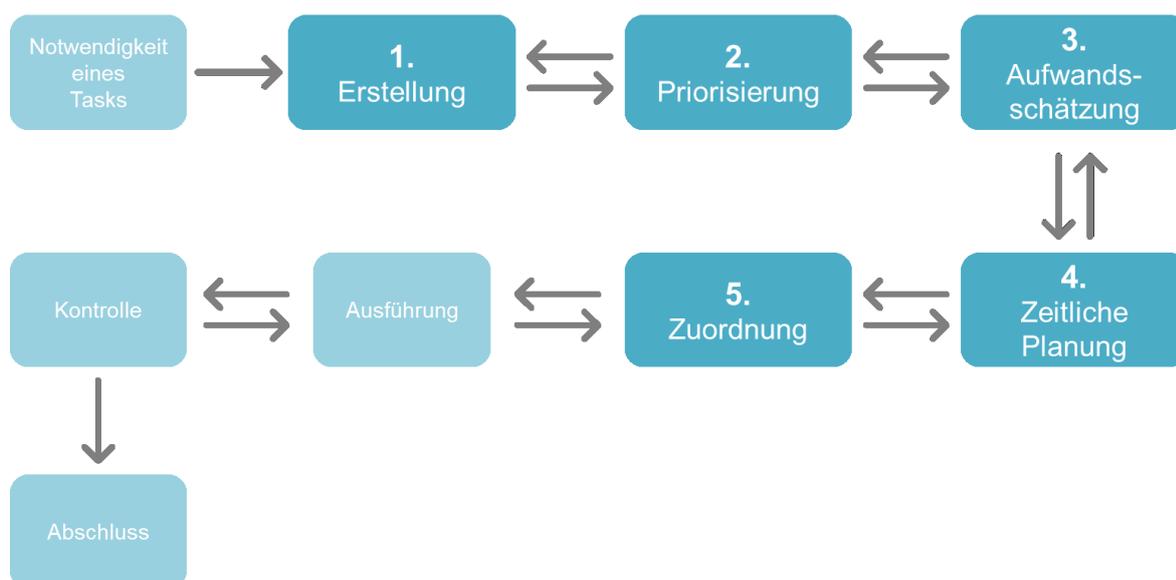


Abbildung 2: Prozess der Erstellung eines Tasks (in Anlehnung an Robins, 2018)

Der in Abbildung 2 dargestellte Prozess beginnt mit der Notwendigkeit eines Tasks. Dies kann im Rahmen eines Projektes der Fall sein oder in der reaktiven täglichen Arbeit. Anschließend erfolgen die Erstellung, Priorisierung, Aufwandsschätzung, zeitliche Planung und Zuordnung des Tasks. In der Abbildung 2 ist ersichtlich, dass die Pfeile zwischen den Phasen in beide Richtungen zeigen. Dies liegt daran, dass gegebenenfalls ein Rückschritt im Prozess erforderlich sein kann. Wurden die notwendigen Parameter fixiert, beginnt die Ausführung des Tasks. Bereits während der Ausführung bedarf es einer regelmäßigen Kontrolle und gegebenenfalls einer Anpassung der Parameter und Rahmenbedingungen des Tasks. Nach angemessener und vollständiger Erledigung des Tasks folgt der Abschluss. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Phasen der Taskerstellung folgt in den nächsten Kapiteln.

3.2 Begriffsdefinition *Taskmanagement*

Zum Task- oder Aufgabenmanagement zählen die Verwaltung und Führung von Aufgaben in einem Unternehmen. Dabei soll ein einzelner Task, d. h. eine einzelne Aufgabe, über ihren gesamten Lebenszyklus, von der Planung im Vorfeld über die laufende Überwachung bis hin zur abschließenden Dokumentation gemanagt werden. (Riss, Rickayzen, Maus & Van der Aalst, 2005)

Dieses Management umfasst alle relevanten Gesichtspunkte eines Tasks. Dazu zählen neben der Priorität der Aufgabe auch ihr Status, die geschätzte Zeit für die Ausführung und die notwendigen Ressourcen im personellen und finanziellen Bereich. (MacKay, 2018)

Um in einem Team alle kleinen Aufgaben im Blick halten zu können und damit gemeinsam produktiv und termingerecht zu arbeiten, kann der Einsatz von effektivem Taskmanagement

sinnvoll sein (MacKay, 2018). Die Verwaltung der einzelnen Tasks liegt in der Verantwortung einer Führungsperson, beispielsweise der Team- oder der Projektleitenden. Auf Basis des Fortschritts der einzelnen Aufgaben können dann Berichte erstellt werden. In der Managementebene werden diese Berichte als Grundlage für Führungsentscheidungen verwendet. (Techopedia, o. D.)

Ein weiterer Gegenstand des Taskmanagements besteht darin, die Aufgaben sowohl als Aktivitäten der einzelnen durchzuführenden Personen zu sehen, als auch, diese in den gemeinsamen organisatorischen Kontext zu setzen, um so die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen. Dies wird ermöglicht, indem die Tasks anhand des Wissens der einzelnen Personen oder des Wissens des gesamten Unternehmens ausgeführt und abgeschlossen werden. (Riss, Rickayzen, Maus & Van der Aalst, 2005)

Das Taskmanagement eines Unternehmens hängt eng mit dem Projektmanagement und dem Workflow- bzw. Geschäftsprozessmanagement eines Unternehmens zusammen. Die nachstehende Abbildung 3 soll diesen Zusammenhang illustrieren. Die Bereiche Aufgaben-, Geschäftsprozess- und Projektmanagement überschneiden sich jeweils. Somit wird deutlich, dass keiner dieser Bereiche vollständig abgegrenzt von den anderen betrachtet werden kann. Jeder Bereich hängt mit jedem der anderen Bereiche zusammen, weshalb sie stets im Zusammenspiel betrachtet werden müssen.

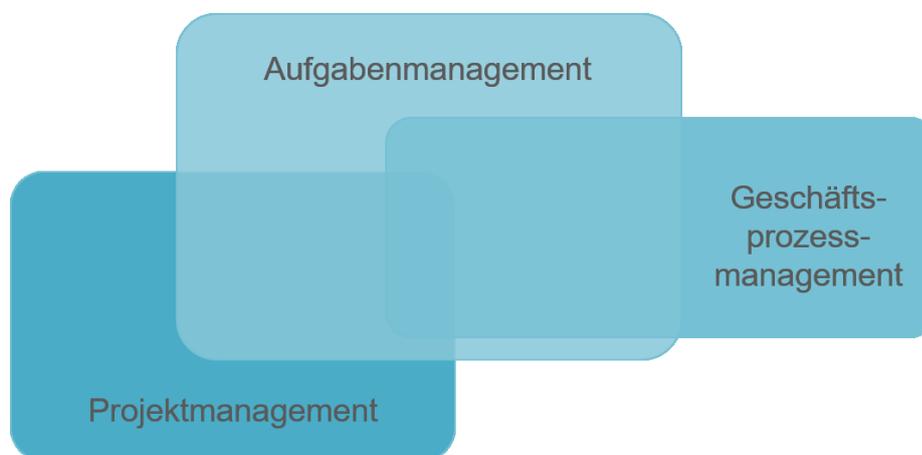


Abbildung 3: Zusammenhang Projektmanagement und Aufgabenmanagement (in Anlehnung an Friedrich, 2012)

Taskmanagement steht in einem Unternehmen in engem Zusammenhang mit dem Projektmanagement. In einem Unternehmen werden in der täglichen Arbeit zahlreiche Projekte bearbeitet. Dabei können Kundenaufträge als Projekt gesehen, aber auch interne Weiterentwicklungen, Umstrukturierungen und Veränderungen als Projekt bearbeitet werden. Projekte sind dadurch gekennzeichnet, dass sie eine klare Zielsetzung aufweisen, komplexe und einmalige Anforderungen haben, zeitlich sowie personell und finanziell begrenzt sind und über Routinetätigkeiten im Unternehmen hinausgehen. (Litke & Kunow, 2007)

Taskmanagement hängt mit dem Projektmanagement dahingehend zusammen, dass im Rahmen der Planung, Durchführung und Lenkung der zahlreichen Projekte im Unternehmen viele Aufgaben bzw. Tasks anfallen, die im Zuge des Taskmanagements gesteuert werden. Aufgrund dessen besteht in der Abbildung 3 eine Überlappung der beiden Bereiche. Wie weiters in der Abbildung 3 ersichtlich ist, reicht das Aufgabenmanagement jedoch über das Projektmanagement hinaus, da im Unternehmen auch unabhängig von Projekten verschiedenste Aufgaben anfallen, für die es einer Steuerung bedarf. (Friedrich, 2012)

Eine weitere Verknüpfung sowohl zum Task- als auch zum Projektmanagement eines Unternehmens besteht mit dem Geschäftsprozessmanagement. Auch Geschäftsprozesse, genauso wie Aufgaben und Projekte, sind in jedem Unternehmen vorhanden. Bei Geschäftsprozessen handelt es sich um definierte Abläufe, die notwendig sind, um ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung für die Kundschaft zu erbringen. Das Geschäftsprozessmanagement beschäftigt sich demnach mit allen Abläufen, die für die Kundinnen und Kunden einen Nutzen generieren und sich als wertschöpfend für das Unternehmen darstellen (Allweyer, 2005). Ein Task kann vom Prozess dahingehend abgegrenzt werden, dass ein Task als Bestandteil eines übergeordneten Prozesses gesehen werden kann. Der Prozess ist dabei die sachlogische Abfolge mehrerer Tasks. Diese Tasks wiederum können auch einem Projekt zugeordnet sein (Becker & Kahn, 2004). Aufgrund dieses Zusammenspiels ergibt sich die Überlappung dieser drei Bereiche, die in der Abbildung 3 ersichtlich ist.

Zusammengefasst hängt das Taskmanagement eines Unternehmens eng mit dem Projektmanagement und dem Geschäftsprozessmanagement zusammen. Alle drei Bereiche eines Unternehmens überschneiden sich und können somit nicht vollständig getrennt und isoliert voneinander betrachtet werden.

3.3 Persönliches und unternehmerisches Taskmanagement

Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, handelt es sich beim Taskmanagement um die Verwaltung und Führung von Aufgaben in einem Unternehmen. Im unternehmerischen Kontext zählt das Taskmanagement somit zu den Führungsaufgaben und unterliegt der Verantwortung einer Führungskraft. Diese kann sowohl die Teamleitung als auch die Projektleitung sein. (Riss, Rickayzen, Maus & Van der Aalst, 2005)

Die Führung eines Teams gliedert sich auf in die aufgabenorientierten Führungsfunktionen auf der einen und die mitarbeiterorientierten Führungsfunktionen auf der anderen Seite. Bei Betrachtung der mitarbeiterorientierten Führungsfunktionen handelt es sich hauptsächlich um die zwischenmenschlichen Aspekte, zu denen beispielsweise Respekt, Team-Empowerment, Förderung und Unterstützung zählen. Das Team soll so geführt werden, dass es sich in seinen Teameigenschaften optimal entwickeln und aufgrund dessen bestmögliche Leistungen erbringen kann. Dieser Bereich der Führung konzentriert sich eher auf die Ebene der Sozialkompetenzen der Teammitglieder. (Müthel & Högl, 2013)

Das gesamte Taskmanagement kann als Teil der aufgabenorientierten Führungsfunktionen angesehen werden. Bei diesen handelt es sich nämlich um eine zielorientierte, geordnete

Gestaltung der Aufgaben innerhalb des Teams. Hierzu zählen neben der Definition der Aufgaben auch ihre zeitliche Planung und die laufende Überwachung, Steuerung und Anpassung. All diese Aspekte umfasst das Taskmanagement. Es kann somit als ein zentraler Teil des Unternehmens angesehen werden, ohne den eine an die Ziele ausgerichtete Führung der einzelnen Teams nicht möglich ist. (Müthel & Högl, 2013)

Dem unternehmerischen Taskmanagement als Teil der Führungsfunktionen steht das persönliche Taskmanagement jeder einzelnen Person gegenüber. Dieses kann wieder einerseits in Bezug auf den unternehmerischen Kontext und andererseits in Bezug auf den privaten Kontext betrachtet werden. Auf das private Aufgabenmanagement wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen. Werden der unternehmerische Kontext des persönlichen Managements und dabei die Position eines Teammitglieds betrachtet, so ist erkennbar, dass die Kernelemente des Taskmanagements, d. h. die Definition, Planung und Steuerung der Aufgaben, von der Führungsperson übernommen werden. Dadurch werden auch deren zeitliche Fälligkeit und Priorität festgelegt und die ausführende Mitarbeiterin oder der ausführende Mitarbeiter muss sich nicht mit diesen Elementen beschäftigen. Als Teammitglied in einem Unternehmen wird in Bezug auf das Aufgabenmanagement vor allem das eigene Zeitmanagement ein relevantes Thema, um die zugewiesenen Aufgaben möglichst effizient abarbeiten zu können. Um die Effektivität, also die richtigen Aufgaben, kümmert sich die Führungskraft. Zum Thema des Bewältigens des eigenen Zeitmanagements gibt es zahlreiche Methoden und Hinweise. Dabei werden beispielsweise Konzepte wie eine *Stille Stunde*, die frei von Telefonaten, Meetings und sonstigen Gesprächen ist, oder ein besprechungsfreier Tag eingeplant. Vorgehensweisen wie diese sollen es ermöglichen, Aufgaben mit hoher Priorität möglichst effizient zu bearbeiten, um sie bis zum Fälligkeitstermin in entsprechender Qualität erledigt zu haben. (Riesch, 2019)

Die vorliegende Arbeit bezieht sich jedoch auf das unternehmerische Taskmanagement im Sinne einer Führungsfunktion, weshalb auf Konzepte des persönlichen Task- und Zeitmanagements nicht näher eingegangen wird.

3.4 Notwendigkeit eines Tasks

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, beginnt der Prozess der Taskerstellung mit dem Ereignis der Notwendigkeit eines Tasks. Die Erstellung eines Tasks kann in Bezug auf ein Projekt dann notwendig sein, wenn beispielsweise ein neues Projekt gestartet wird, ein bestehendes erweitert wird oder sich die Anforderungen geändert haben und somit an die Änderungen angepasste Tasks erforderlich sind. Auch unabhängig von Projekten können einzelne Tasks im Unternehmen anfallen. Im täglichen Geschäft kann zudem die Erstellung von reaktiven Tasks nötig sein.

3.5 Erstellung eines Tasks

Im nächsten und ersten Schritt des Gesamtprozesses der Erstellung eines Tasks erfolgt dessen genaue Definition. Ein bedeutendes Element in diesem Zusammenhang ist die Definition des Ziels dieses Tasks. Nicht nur bei der Verwaltung eines gesamten Projektes muss die

Zielerreichung im Fokus stehen. Auch bei der Definition jeder einzelnen Aufgabe muss gewährleistet werden, dass die Anforderungen und Ziele klar definiert sind und zur Erreichung des übergeordneten Gesamtziels beitragen (Nulab, 2019). Für die ausführende Person muss klar sein, was im Rahmen dieser Aufgabe zu tun ist. Je nach Komplexität der Aufgabe unterscheidet sich der Detailgrad ihrer Beschreibung. Einerseits kann es Tasks geben, bei denen ein einfacher und kurzer Aufgabentitel reicht. Andererseits kann es bei anderen Tasks notwendig sein, genaue Detailbeschreibungen zu erfassen, die für die Ausführung der Aufgabe erforderlich sind (Mayer, 2018). Bei der Beschreibung der Aufgabe wird auch bereits klar, ob die entsprechenden Anforderungen anhand einer einzigen Aufgabe ausgeführt werden können oder ob eine Untergliederung in mehrere kleine Aufgaben auf Basis der in Abbildung 1 dargestellten Baustruktur sinnvoller wäre. Je klarer die Definition der Aufgabenstellung erfolgt, desto wahrscheinlicher ist es, dass die ausführenden Personen die Aufgabe ohne Probleme im vorgegebenen Zeitraum abschließen können und somit eine gesamte Verzögerung aufgrund nicht fertiggestellter Aufgaben vermieden wird. (MacKay, 2018)

3.6 Priorisierung eines Tasks

„Wer etwas Großes will, der muß sich zu beschränken wissen; der dagegen alles will, der will in der Tat nichts und bringt es zu nichts.“

(Georg Wilhelm Friedrich Hegel, deutscher Philosoph, 1770–1831)

Bereits dem deutschen Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel, der zwischen 1770 und 1831 lebte, war bewusst, dass Menschen sich im täglichen Tun beschränken müssen, um etwas Großes zu erreichen. Die Konzentration auf die wirklich bedeutsamen Tätigkeiten führt zum Ziel, wohingegen das Arbeiten ohne Prioritäten und Beschränkungen zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führt.

Aufgrund des im Jahr 2019 fortschreitenden Wandels der letzten Jahre, der überwiegend auf die Digitalisierung zurückzuführen ist, haben sich auch die Arbeitsweisen geändert. Die Menge an Informationen und Aufgaben ist gestiegen, es werden höhere Reaktionszeiten erwartet, die Anforderungen werden komplexer und es wird zunehmend schwieriger, den notwendigen Überblick zu behalten. Vor allem die Unterscheidung von relevanten und weniger relevanten Aufgaben stellt dabei eine Herausforderung dar. Neben einer strukturierten Verwaltung der Aufgaben spielen somit auch die Effektivität und die Effizienz der Abarbeitung von diesen eine entscheidende Rolle. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)

Als Priorisierung wird die Festlegung einer Reihenfolge der Aufgaben bezeichnet. Durch die Bildung eines Vorrangs von bestimmten Aufgaben gegenüber anderen Aufgaben soll ein möglichst günstiger Einsatz von eingeschränkten Ressourcen wie Personal, Zeit und finanziellen Mitteln erreicht werden. Die Effektivität beschreibt dabei, die richtigen Dinge zu tun, also jene Dinge, die den größten Mehrwert für die Zielerreichung haben. Effizienz im Gegensatz dazu wird als eine Art der Arbeit bezeichnet, die möglichst sparsam mit Zeit und anderen Ressourcen

umgeht. Bevor über die Effizienz der Arbeitsweise nachgedacht wird, sollte sicher sein, ob das, was getan wird, überhaupt einen Mehrwert für das gesetzte Ziel hat. (Prose, Reichert & Reiff, 2015)

Werden die Aufgaben so priorisiert, dass sowohl möglichst hohe Effektivität als auch möglichst hohe Effizienz erreicht werden, kann ein Effekt beobachtet werden, der vergleichbar mit dem Zinseszinsseffekt ist. Werden Aufgaben abgeschlossen, resultieren aus diesen wieder neue Aufgaben. Als Beispiel hierfür kann der Abschluss eines Kundenauftrages angeführt werden. Wird ein Auftrag erfolgreich abgeschlossen, führt dies zu einer zufriedenen Kundschaft, die wiederum gewillt ist, das Unternehmen weiterzuempfehlen und somit einen neuen Auftrag für das Unternehmen zu generieren. Auch die zufriedene Kundschaft selbst wird bereit sein, erneut Leistungen des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Bei diesem Effekt ist zudem ersichtlich, dass bedeutsame Aufgaben zu weiteren bedeutsamen Aufgaben führen, wohingegen vernachlässigbare Tätigkeiten auch wieder ebensolche nach sich ziehen. Eine gezielte Priorisierung kann somit dazu beitragen, den durchschnittlichen Wert von erledigten Aufgaben und ihren Beitrag zur übergeordneten Zielerreichung anzuheben. Nicht immer kann dieser Effekt beobachtet werden, jedoch in vielen Fällen. (Methode.de GmbH, 2019)

Bei der Definition von Aufgaben erfolgt die Priorisierung, wie in Abbildung 2 dargestellt, bereits als zweiter Schritt. Im täglichen Arbeiten werden Prioritäten oft anhand zufälliger Faktoren wie des Eingangsdatums neu definiert. Um eine sinnvolle Priorisierung durchführen zu können, die auch auf lange Sicht zielführend und stabil bleibt, stehen verschiedene Methoden zur Verfügung.

Laut der Literatur finden zur Priorisierung von Aufgaben vor allem die folgenden drei Methoden Anwendung: das Pareto-Prinzip, die ABC-Analyse und das Eisenhower-Prinzip. Alle drei Methoden zielen darauf ab, wichtige von unwichtigen und dringende von nicht dringenden Aufgaben im Unternehmen zu unterscheiden, um eine sinnvolle Priorisierung erreichen zu können. Eine Beschränkung der täglichen Arbeit auf Aufgaben, die zur Erreichung des Unternehmensziels beitragen, steht bei allen drei Methoden im Fokus.

3.6.1 Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip ist ein in der Wirtschaft weit verbreitetes Prinzip, das zur Analyse und Entscheidungsfindung verwendet wird. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte es Vilfred Pareto. Heute findet es Anwendung im Qualitäts-, Kunden- und Produktionsmanagement sowie im Zeit- und Aufgabenmanagement. Es kann gesagt werden, dass das Pareto-Gesetz in der gesamten Unternehmenswelt und in jedem Bereich eines einzelnen Unternehmens anwendbar ist. Das Pareto-Prinzip sagt aus, dass 20 % des geleisteten Aufwands 80 % der relevanten Ergebnisse liefern, was in Abbildung 4 ersichtlich ist. Das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und Ergebnissen erweist sich als unausgeglichen. (Delers, 2018)

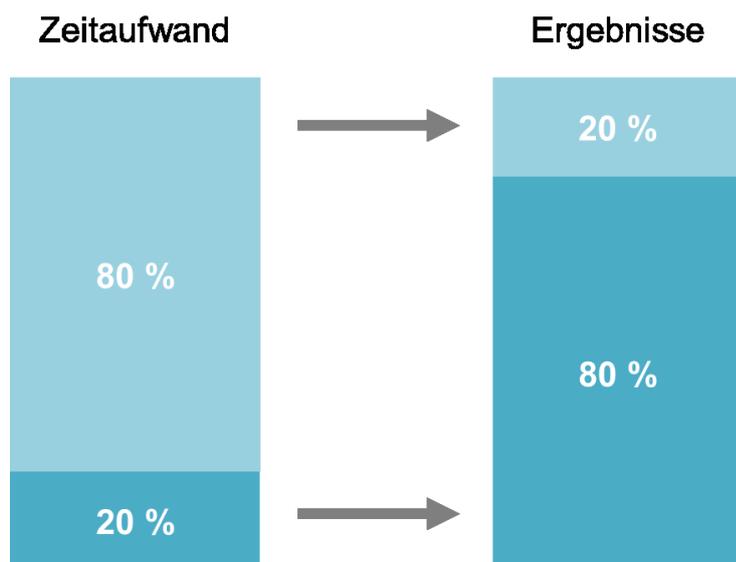


Abbildung 4: Pareto-Prinzip (in Anlehnung an Rübertus, o. D.)

Anhand dieser Erkenntnis soll es in der Unternehmensführung einfacher werden, Entscheidungen zu treffen und sich so auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren, die für die Zielerreichung relevant sind. (Delers, 2018)

Im Kontext des Aufgabenmanagements wird das Pareto-Prinzip somit zur Priorisierung von Aufgaben, zur genauen Planung von Aufgaben und zur Früherkennung von Unstimmigkeiten sowie Hindernissen in der zeitlichen Planung angewandt. (Rübertus, o. D.)

Dabei ist zu beachten, dass routinierten Aufgaben eher geringe Prioritäten zugewiesen werden, wohingegen Aufgaben, die spezielle Schlüsselkundschaften betreffen, hohe Priorität erhalten. Dieses Prinzip scheint auf den ersten Blick eine einfache Methode zu sein, um Prioritäten für einzelne Aufgaben bestimmen zu können. Wird es jedoch im Unternehmen eingesetzt, kann es sich als aufwändig darstellen. Die allgemeine Festsetzung von Unternehmensprioritäten und der regelmäßige Abgleich sowie die laufenden Anpassungen dieser stellen eine Grundvoraussetzung für die Anwendung des Pareto-Prinzips dar. Weiters spielt in der unternehmerischen Anwendung die Unterscheidung zwischen kurzfristig auszuführenden Anforderungen und langfristig geplanten strategischen Zielen eine entscheidende Rolle (Karrierekompass, 2019). Ein angemessenes und regelmäßig angepasstes strategisches Management ist somit eine Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Taskmanagement im Unternehmen.

3.6.2 ABC-Analyse

Auch die ABC-Analyse dient dazu, Schwerpunkte im Unternehmen zu erkennen und Prioritäten korrekt festzulegen. Die ABC-Analyse wurde bereits im Jahr 1951 erstmals von H. Ford Dickie in einer seiner Veröffentlichungen erwähnt. Die Basis für diese Analyse bilden die Ergebnisse und Erkenntnisse der 80/20-Regel, d. h. des Pareto-Prinzips. Es besagt, dass ein kleiner Anteil der Gesamtheit, z. B. bezogen auf die Aufgaben eines Unternehmens, einen großen Teil zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die ABC-Analyse ist somit auch ein Instrument, das dazu dient,

wichtige von unwichtigen Aufgaben zu unterscheiden, um das Unternehmen wirtschaftlich zu lenken und seinen Zielen näherzubringen. (Gaigg, 2007)

Auch bei dieser Analyse werden Aufgaben in Stufen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit, bezogen auf die Ziele des Unternehmens, eingeteilt. Bei der ABC-Analyse handelt es sich um eine Unterteilung in die drei Stufen A, B und C. Diese werden wie folgt beschrieben.

- **A-Aufgaben** sind die wichtigen Aufgaben. Sie stellen den Kern der Arbeit dar, da sie unmittelbaren Einfluss auf die Zielerreichung haben. Aufgaben der Stufe A müssen nicht zwingenderweise auch dringend sein. Mit diesen Aufgaben sollte sich zu Beginn beschäftigt werden, ansonsten werden sie schnell zu dringenden Aufgaben. (Meier & Engelmeyer, 2009)
- **B-Aufgaben** weisen in Bezug auf ihren Einfluss auf die Zielerreichung eine mittlere Wichtigkeit auf. Auch sie sind bedeutend für die Zielerreichung und müssen somit im Blick behalten werden. Sie werden jedoch nicht zu dringenden Aufgaben. (Meier & Engelmeyer, 2009)
- **C-Aufgaben** haben im Vergleich zu A- und B-Aufgaben die geringste strategische Bedeutung und den geringsten Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele. Sie werden meist als Routineaufgaben und ‚Kleinkram‘ beschrieben. Diese Aufgaben werden in der täglichen Arbeit als dringend eingestuft und erhalten deshalb höhere Priorität als ihnen zugestanden werden sollte. Aufgaben dieser Stufe sollten nach Möglichkeit die geringste Priorität erhalten oder zur Gänze gestrichen werden. (Meier & Engelmeyer, 2009)

In der täglichen Arbeit unterscheiden sich die Verteilungen der Aufgaben anhand ihrer Anzahl und ihres Werts, also ihres Beitrags zur Zielerreichung, oft erheblich. Abbildung 5 verdeutlicht diese Verteilung der Aufgaben der Stufen A, B und C im Unternehmen.

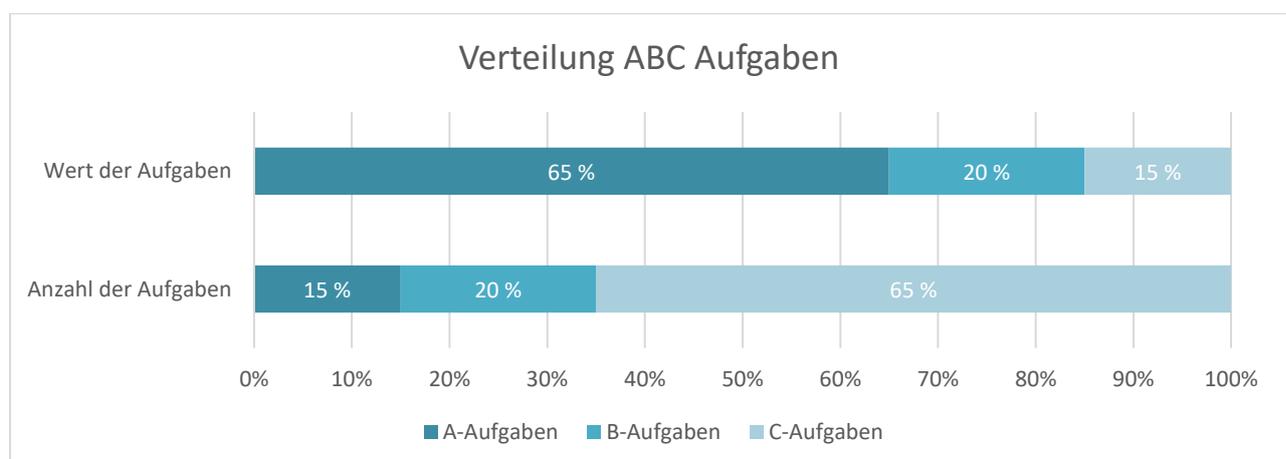


Abbildung 5: Verteilung von ABC-Aufgaben (in Anlehnung an Janson, 2007)

Der obere Balken in der Abbildung 5 stellt den Wert der Aufgaben der einzelnen Stufen dar. Dieser ergibt sich aus dem Beitrag der Aufgabe zur Erreichung des Unternehmensziels. Wie bereits oben beschrieben tragen Aufgaben der Stufe A am meisten zur Zielerreichung bei. Ihr

Wert für das Unternehmen liegt demnach bei ca. 65 %. B-Aufgaben wird ein Wert von 20 % zugeschrieben. Aufgaben der Stufe C weisen mit einem Wert von 15 % die geringste Wichtigkeit auf und tragen am wenigsten zum Unternehmensziel bei. (Janson, 2007)

Bei der Betrachtung des unteren Balkens von Abbildung 5 wird ein konträres Verhältnis erkennbar. Dieser Balken stellt die Anzahl der täglichen Aufgaben in einem Unternehmen dar. Von allen Aufgaben, die in einem Unternehmen erledigt werden, sind nur rund 15 % A-Aufgaben. Ganze 65 % bilden Aufgaben der Stufe C, die als eher unwichtig für das Unternehmen eingeordnet werden. (Janson, 2007)

Um eine Durchführung der Aufgaben anhand der ABC-Analyse praktisch umsetzen zu können, sollte die Abarbeitung mithilfe ihrer Zuordnung erfolgen. Zuerst werden A-Aufgaben, dann B-Aufgaben und zuletzt mit möglichst wenig Zeitaufwand die C-Aufgaben ausgeführt. Die ABC-Analyse kann als ein flexibles Werkzeug zur Festsetzung von Prioritäten angesehen werden. Das bedeutet, dass in einem Unternehmen oder auch innerhalb eines Projektes die Priorisierung der Aufgaben in regelmäßigen, möglichst kurzen Abständen kontrolliert und gegebenenfalls angepasst werden muss. Es kann sein, dass sich Wichtigkeiten von Aufgaben im Laufe der Zeit ändern, was ein Auf- bzw. Abstufen einzelner Aufgaben notwendig macht. Weiters ist es nicht empfehlenswert, eine zu große Anzahl von Aufgaben der Stufe A zuzuweisen. Dieser Stufe sollten nur Aufgaben mit der höchsten Wichtigkeit zugeordnet werden. Sind hier auch Aufgaben mit mittlerer Wichtigkeit zugewiesen, wird der Wert der Stufe A verfälscht und die Priorisierung anhand der Unternehmensziele ist nicht mehr korrekt. (Rusch, 2012)

Die ABC-Analyse und das Eisenhower-Prinzip weisen Überschneidungen auf, jedoch kommt es zu keiner vollständig übereinstimmenden Einordnung, da für die Einordnung anhand der ABC-Analyse vorwiegend der Wert und somit die Wichtigkeit der Aufgabe eine Rolle spielen. Im Gegensatz dazu hat beim Eisenhower-Prinzip auch die Dringlichkeit einer Aufgabe Einfluss auf deren Zuordnung. (Meier & Engelmeyer, 2009)

3.6.3 Eisenhower-Prinzip

Ein oft angewandtes Werkzeug zur Festlegung von Prioritäten von Aufgaben ist das Eisenhower-Prinzip. Dieses geht zurück auf den ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower, der zwischen 1953 und 1961 im Amt war. Bei diesem Werkzeug werden Aufgaben anhand ihrer Wichtigkeit und ihrer Dringlichkeit priorisiert und eingeordnet (Züger, 2007). Im Arbeitsalltag kommt es oft vor, dass ebendiese Wichtigkeit und Dringlichkeit vermischt und nicht mehr klar unterschieden werden kann. Nicht jede Aufgabe, die dringlich erscheint, ist auch wichtig und hat Einfluss auf die eigentlichen Ziele des Unternehmens. Durch die klare Unterscheidung zwischen wichtigen und dringlichen Dingen kann höhere Effektivität im Unternehmen erreicht werden und ein zu großer Zeitaufwand für unwichtige Dinge kann vermieden werden. (Bischof, Bischof & Müller, 2010)

Bei der Festlegung der Prioritäten werden vier Zuordnungsbereiche unterschieden, die in Abbildung 6 dargestellt sind.

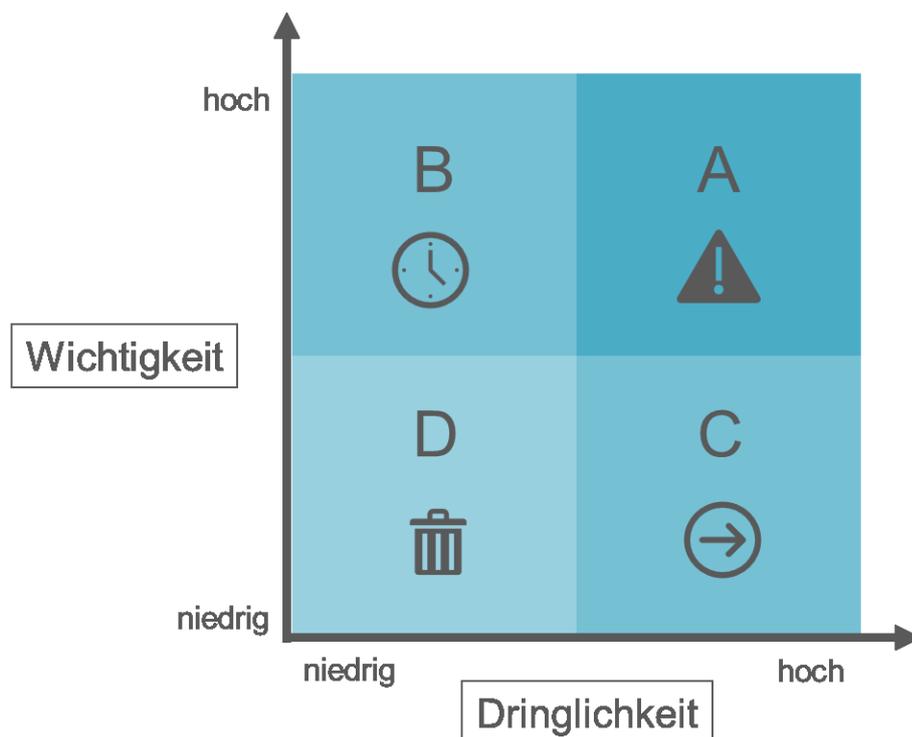


Abbildung 6: Eisenhower-Matrix (vgl. Züger, 2007)

Die Eisenhower-Matrix kann als Erweiterung der ABC-Analyse gesehen werden. Auch hier wird zwischen den Aufgaben mit A-, B- und C-Priorität unterschieden. Zudem werden die Aufgaben um eine Kategorie D erweitert. Diese Erweiterung entsteht aufgrund der zusätzlich betrachteten Dimension der Dringlichkeit. Der Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit und der Dringlichkeit ist in der obenstehenden Eisenhower-Matrix in Abbildung 6 erkennbar. Die Unterscheidung erfolgt jeweils nach niedriger oder hoher Dringlichkeit und niedriger oder hoher Wichtigkeit. Die Wichtigkeit bezieht sich wie bei der ABC-Analyse auch auf den Wert, den die Aufgabe für die Erreichung der Unternehmensziele hat. Die Dringlichkeit hingegen betrachtet einzig den zeitlichen Faktor. Dieser ergibt sich beispielsweise durch fixierte Termine, Meilensteine, Deadlines oder auch rechtliche zeitliche Rahmenbedingungen. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)

Die einzelnen Kategorisierungen der Matrix A, B, C und D werden wie folgt beschrieben.

- **A-Aufgaben:**

Aufgaben, die der Kategorie A zugeordnet werden, sind sowohl wichtig als auch dringend. Sie befinden sich im Quadranten in der Abbildung 6 rechts oben und müssen sofort erledigt werden. Werden sie im zeitlichen Rahmen und in richtiger Qualität ausgeführt, leisten sie einen positiven Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele. Werden sie im Gegensatz dazu jedoch nicht im notwendigen Umfang oder zum notwendigen Zeitpunkt erledigt, kann sich das negativ auf das Unternehmen auswirken (Grünwald, 1999). Zu einem großen Teil handelt es sich in diesem Quadranten um Aufgaben, die reaktiv und operativ bearbeitet werden müssen, weshalb wenig Spielraum für strategische

Anpassungen bleibt. Aufgaben, die der Kategorie A zugeordnet sind, können in weitere vier Unterkategorien aufgegliedert werden. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)

- Werden wichtige Aufgaben, die dem B-Quadranten zugeordnet sind, nicht zeitgerecht erledigt, werden sie irgendwann dringend und somit zu A-Aufgaben. Bei einer Unterkategorie handelt es sich somit um selbstverschuldete, zu spät begonnene B-Aufgaben. Da sie nach wie vor wichtige Aufgaben sind, müssen sie sofort erledigt werden. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)
 - Eine weitere Kategorie der A-Aufgaben stellen Krisen und Probleme dar, die externe Auslöser haben. Dies kann beispielsweise eine Erkrankung einer Teamkollegin oder eines Teamkollegen sein, die eine Neuorganisation und Verteilung der Aufgaben notwendig macht. Auch diese Aufgaben müssen sofort erledigt werden. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)
 - Viele der Aufgaben sind sogenannte Pseudo-A Aufgaben. Das heißt es handelt sich dabei eigentlich um C-Aufgaben, die aber dringend sind. Da sie so dringend sind, werden sie oft in die Kategorie der A-Aufgaben eingestuft. Beispiele hierfür sind Mails, die mit rotem Rufzeichen gekennzeichnet sind. Nur aufgrund eines solchen Zeichens werden oft Wichtigkeiten vorgetäuscht, die nicht der Realität entsprechen. Diese Aufgaben sollten nicht wie andere A-Aufgaben sofort erledigt werden. Eine vorangehende Abschätzung, ob wirklich eine Aufgabe mit hoher Wichtigkeit vorliegt, ist hier notwendig. Ist dies nicht der Fall, wird die Aufgabe wie eine C-Aufgabe behandelt. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)
 - Die letzte Unterkategorie der A-Aufgaben beinhaltet solche, die selbst verursacht werden. Ausschließlich diese Art der A-Aufgaben wird proaktiv bearbeitet. Ein Beispiel, das hier genannt werden kann, ist eine gute Idee, die lukrativ für das Unternehmen sein kann und aufgrund von Druck durch die Konkurrenz sofort umgesetzt werden muss. Auch diese Aufgaben müssen sofort bearbeitet werden. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)
- **B-Aufgaben:**

Diese weisen eine hohe Wichtigkeit auf, sind jedoch nicht dringend bzw. noch nicht dringend. Sie werden dem linken oberen Quadranten der Abbildung 6 zugeordnet. Da diese Aufgaben jene sind, die strategisch gesehen den größten Einfluss auf die effektive Zielerreichung haben, sollten sie proaktiv bearbeitet werden. Wer Aufgaben der Kategorie B erledigt, arbeitet effektiv. Diese Aufgaben liefern einen positiven Beitrag zur Erreichung der Ziele (Proske, Reichert & Reiff, 2015). Da diese Aufgaben so bedeutend für das Unternehmen sind, sollen sie in entsprechender Qualität vorbereitet und dann zum passenden Zeitpunkt eingeplant werden. (Züger, 2007)
 - **C-Aufgaben:**

Im Quadranten rechts in der Abbildung 6 unten sind jene Aufgaben angesiedelt, die dringend sind, aber nur eine geringe Wichtigkeit aufweisen. Aufgrund ihrer hohen

Dringlichkeit kann es passieren, dass sie fälschlicherweise als zu wichtig eingestuft werden und, wie oben bereits beschrieben, zu Pseudo-A-Aufgaben werden. Grundsätzlich sollten Aufgaben der Kategorie C jedoch entsprechend vorbereitet und anderen zur Bearbeitung zugeteilt, d. h. delegiert, werden. (Züger, 2007)

- **D-Aufgaben:**

Der Quadrant links unten in der Abbildung 6 in der Eisenhower-Matrix, die D-Aufgaben, wird meist als Papierkorb dargestellt. Das hat den Grund, dass Aufgaben, die hier zugeordnet sind, weder dringend noch wichtig und somit nicht relevant sind. Sie sollten bestenfalls in den Papierkorb gelegt werden. Sie haben weder bei Erledigung einen positiven Einfluss auf die Zielerreichung noch bei Nichterledigung einen negativen Einfluss. In der täglichen Arbeit wird diesen Aufgaben jedoch zu viel Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl sie sich beispielsweise im Laufe eines Projektes oft von selbst lösen. (Grünwald, 1999)

Eine Priorisierung anhand der Eisenhower-Matrix vereinfacht die Abarbeitung der Aufgaben in der richtigen Anordnung ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit für das Unternehmen entsprechend. Wie auch bei den anderen beiden Werkzeugen ist die Anwendung der Methode unkompliziert, wenn die Grundvoraussetzung – eine klare und strukturierte Zielsetzung im Rahmen des strategischen Managements – erfüllt ist.

Zusammengefasst kann zur Priorisierung von Aufgaben gesagt werden, dass die klare Zielformulierung als Teil des strategischen Managements die entscheidende Voraussetzung für eine sinnhafte Priorisierung von Aufgaben in einem Unternehmen ist. Bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie besteht die Notwendigkeit, die gesetzten Ziele in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls an die sich geänderten Anforderungen anzupassen. Dasselbe gilt für die Priorisierung der Aufgaben. Auch hier müssen im Laufe der Zeit Änderungen vorgenommen werden, wenn sich Abweichungen in den neuen Zielformulierungen ergeben. Eine sinnvolle Priorisierung ist nur möglich, wenn die Ziele klar definiert sind und im Unternehmen kommuniziert werden. Zur Priorisierung von Aufgaben gibt es zahlreiche Methoden, die alle auf der Zielformulierung basieren. Zum einen kommt das Pareto-Prinzip zur Anwendung, das besagt, dass 80 % der relevanten Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwands erreicht werden. Bei der Priorisierung nach der ABC-Analyse werden Aufgaben anhand ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen in drei Stufen eingeteilt und nach dieser Priorisierung abgearbeitet. Das Eisenhower-Prinzip erweitert diese Kategorisierung noch um die Ebene der Dringlichkeit, wodurch sich dann eine Zuordnung zu einer der vier Kategorien A, B, C oder D ergibt. Auch hier erfolgt die Abarbeitung entsprechend dieser Aufschlüsselung.

3.7 Aufwandsschätzung und zeitliche Planung von Tasks

Einen nächsten wesentlichen Schritt bei der Definition eines Tasks stellt das Schätzen des benötigten Aufwands für diesen dar, um danach an der gesamten zeitlichen Planung des Zusammenspiels aller Tasks zu arbeiten. Zu Beginn ist es jedoch notwendig, den zeitlichen Aufwand jedes einzelnen Tasks möglichst genau zu schätzen und zu bestimmen.

Je nach Branche, je nach der Teamgröße und je nachdem, ob eine Aufgabe zu einem Projekt gehört oder nicht, können sich die Aufwände von einzelnen Aufgaben unterscheiden. Grundsätzlich ist es jedoch empfehlenswert, die Aufgaben nach Möglichkeit in etwa gleich große Zeiträume einzuteilen. Ergeben sich also Aufgaben, die im Gegensatz zu den anderen groß sind, sollten diese in kleinere Teilaufgaben untergliedert oder die weniger umfangreichen zu größeren Blöcken gruppiert werden. (Nulab, 2019)

In der Praxis kann es vorkommen, dass die vorangegangene Schätzung vom tatsächlichen Aufwand der Aufgabe abweicht, da ungeplante Ereignisse, Schwierigkeiten oder Verzögerungen eintreten können. Dennoch ist die Aufwandsschätzung ein zentrales Element in der Taskdefinition, da ohne sie gar keine zeitliche Planung erfolgen kann und die Tendenz steigt, Aufgaben gar nicht abzuschließen. (Windolph, 2015)

In der Literatur werden im Zusammenhang mit der Aufwandsschätzung und der Zeitplanung zahlreiche Methoden und Ansätze erläutert. Eine grundlegende Erkenntnis in Bezug auf die zeitliche Planung von Aufgaben und Projekten stellt das Parkinsonsche Gesetz dar, das im Folgenden näher betrachtet wird. Daraufaufgehend werden einige weitere oft verwendete Methoden genauer erläutert.

3.7.1 Parkinsons Gesetz

„Work expands so as to fill the time available for its completion.“

„Jede Arbeit dauert so lange, wie Zeit für sie zur Verfügung steht.“

(Parkinson, 1958)

Diese Aussage tätigte Cyril Northcote Parkinson 1958 im Rahmen seines Werkes *The Pursuit of Progress*. Aufgrund dieser Aussage entstand ein Gesetz, das nach ihm benannt ist und auch heute noch entscheidende Auswirkungen auf das Projekt- und das Aufgabenmanagement hat. Es spielt vor allem bei der Planung des zeitlichen Horizonts von Aufgaben eine entscheidende Rolle. (Angermeier, 2005)

Leitmotiv für dieses Gesetz war für Parkinson die britische Marine. Als er diese beobachtete, wurde ihm klar, dass Aufgaben umso länger dauern, je mehr Personen daran arbeiten. Die Zahl der Offiziere und Matrosen wurde um ein Drittel niedriger, wogegen die Anzahl der Personen der Führungsmannschaft um 78 % anstieg, obwohl der Aufwand der Beaufsichtigung erheblich geringer geworden war. (Büntemeyer, 2019)

Das Gesetz besagt somit, dass eine Aufgabe immer so lange dauern wird, wie sie dauern darf, das bedeutet, wenn eine Woche für eine Aufgabe eingeplant wird, dann wird es auch genau eine

Woche dauern, bis die Aufgabe erledigt ist. Selbst wenn es möglich wäre, die entsprechende Aufgabe aufgrund der Komplexität und der vorhandenen Kompetenz schneller zu erledigen, wird sie nicht schneller erledigt. Ein Grund hierfür kann sein, dass die Arbeit im Allgemeinen eher schleppend und langsamer erledigt wird, da schließlich genug Zeit eingeplant wurde. Ein weiterer Grund kann sein, dass Perfektionismus zum Greifen kommt. Es wird also länger an einer Aufgabe gearbeitet, um sie noch besser abschließen zu können. Auch das Aufschieben einer Aufgabe kann ein möglicher Grund für das Eintreten des Parkinsonschen Gesetzes sein. Da ausreichend Zeit eingeplant wurde, wird die Erledigung der Aufgabe bis zur letzten Minute aufgeschoben. Um die Aussage des Gesetzes zu verdeutlichen, wird es oft auch auf andere Themenfelder angewandt. Beispiele hierfür sind, dass sich Daten immer so weit ausdehnen werden, wie Speicherplatz zur Verfügung steht, oder dass die Anzahl der Kleidungsstücke, die eine Person besitzt, von der Größe des Schrankes abhängt. (Windolph, 2016)

Im Zusammenhang mit Projekt- und Aufgabenmanagement bewirkt dieses Gesetz, dass alles tendenziell mehr Aufwand mit sich bringt, als eigentlich notwendig wäre. Dies betrifft sowohl den zeitlichen Aspekt als auch das verfügbare Budget. Erfahrungen zeigen nämlich, dass in der Praxis der Großteil der Projekte erst beendet wird, wenn sowohl die zur Verfügung stehende Zeit als auch das zur Verfügung stehende Budget zur Gänze ausgenutzt wurden. (Wanner, 2014)

Obwohl dieser Umstand vor allem im Projektmanagement bekannt ist, werden bei der Zeitplanung meist umfangreiche Puffer eingeplant. Dies liegt daran, dass Menschen prinzipiell eine Tendenz dahingehend aufweisen, ihre Versprechen halten zu wollen. Wird im Vorhinein somit fixiert, dass eine Aufgabe bis zu einem gewissen Zeitpunkt fertiggestellt ist, werden seitens des Projektmanagements Puffer eingeplant, damit der Projektplaner sicher sein kann, dass die Aufgabe auch wirklich bis dahin erledigt ist. Weiters basiert die Aufwandsschätzung oft auf den Kenntnissen bestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die zeitliche Schätzung und die Planung werden dann basierend auf den Qualifikationen eines schwächeren Mitarbeitenden durchgeführt, wobei die Aufgaben mit ausreichend Kompetenz auch schneller erledigt werden könnten. (Windolph, 2016)

Um zu vermeiden, dass für bestimmte Aufgaben zu viel Zeit anberaumt wird, können einige der anderen untenstehend beschriebenen Methoden kombiniert werden. Eine Grundregel dabei ist, dass jede Aufgabe eine Deadline haben muss. Wenn eine Aufgabe nie fällig ist, wird sie auch nie erledigt (Windolph, 2016). Auch der Einsatz der Analogiemethode oder der Expertenschätzung kann dabei helfen, basierend auf bisherigen Erfahrungen und dem Wissen von Expertinnen und Experten bessere Einschätzungen zu treffen und so nicht mehr Zeit einzuplanen, als wirklich notwendig wäre. Ein weiterer Ansatz, um die Auswirkungen des Parkinsonschen Gesetzes im Rahmen eines Projektes zu reduzieren und somit Ressourcen zu sparen, ist der Einsatz der Critical-Chain-Methode. Diese Methode besagt, dass jede einzelne Aufgabe mit ihrem optimistischen Aufwand geplant werden sollte, demnach mit ihrer minimal anzunehmenden Dauer. Auch die pessimistische Dauer, also die Dauer, in der noch zusätzlich ein zeitlicher Puffer pro Aufgabe eingeplant ist, wird geschätzt. Die Differenzen zwischen den optimistischen und pessimistischen Aufwänden aller Aufgaben werden dann kumuliert und als gesamter Puffer an das Ende z. B. für ein Projekt, einen Arbeitstag oder eine Arbeitswoche angehängt. Die

Verzögerung der Fertigstellung einzelner Aufgaben aufgrund des Inkrafttretens des Parkinsonschen Gesetzes soll somit vermieden werden. (Wanner, 2014)

3.7.2 Analogiemethode

Die Analogiemethode ist eine Methode, bei der die Erfahrung der zentrale Faktor bei der Schätzung des Aufwands ist. Dabei spielen die Vergleichbarkeit und die Ähnlichkeit eine enorme Rolle; sie stellen somit die Basis für die Aufwandsschätzung anhand dieser Methode dar. Es werden ein bereits abgeschlossenes Projekt oder eine einzelne bereits abgeschlossene Aufgabe, die sowohl inhaltlich als auch in ihrem Umfang ähnlich der zu planenden sind, als Basis angenommen. Die Erfahrung, mit welchem Aufwand dieser Basisfall in der Vergangenheit geplant wurde und wie viel Aufwand tatsächlich notwendig war, macht es dann möglich, den Aufwand für die vorliegende Aufgabe schätzen zu können. (Demleitner, 2009)

Diese Methode wird somit angewandt, wenn es bereits Aufgaben mit vergleichbarem Inhalt, vergleichbarer Größe und vergleichbarer Komplexität gegeben hat. Die Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen Projekten und auch frühere Fehleinschätzungen fließen mit ein, weshalb diese intuitive Methode häufig zur Aufwandsschätzung eingesetzt wird. (Windolph, 2015)

3.7.3 Expertenschätzung

Die Definition der Aufgaben erfolgt meist von einer Führungsperson, sei es von der Projektleitung oder der Teamleitung. Nicht immer hat diese Person die notwendige fachliche Kompetenz, um den Aufwand einer Aufgabe richtig einschätzen können. Aus diesem Grund werden in solchen Fällen oft sogar mehrere sogenannte Expertinnen oder Experten, d. h. Personen, die im entsprechenden Fachgebiet mehr Erfahrung vorweisen können, herangezogen. Durch die Schätzung von Expertinnen und Experten wird es möglich, spezifische Rahmenbedingungen einer bestimmten Aufgabe zu erfassen und bei der Schätzung des Aufwands miteinzubeziehen (Demleitner, 2009). Auch durch diese Expertenschätzung wird es möglich, zu großzügige Puffer, zu denen Führungskräfte zur Absicherung tendieren, zu vermeiden.

3.7.4 Bottom-up und Top-down

Auch diese beiden Methoden werden als intuitiv beschrieben. Sie werden vorwiegend für zusammenhängende, gruppierte Aufgaben oder Aufgaben, die einem Projekt zugehörig sind, verwendet. Ziel hierbei ist es, den Gesamtaufwand für ein ganzes Projekt bzw. eine Gruppe von Aufgaben zu schätzen. Beim Bottom-up-Ansatz wird dabei die Gesamtheit der Aufgaben in möglichst kleine einzelne Aufgaben unterteilt. Nach Schätzung des Aufwands für jede kleine Aufgabe werden diese summiert und Aufgaben, wenn notwendig, wieder zusammengefasst. Je kleiner die Aufgabe ist, desto einfacher soll es sein, einen Aufwand für sie zu schätzen. Der Nachteil dieser Methode ist, dass die Schätzungen hier bereits bei jeder kleinen Aufgabe zu hoch ausfallen und der Gesamtaufwand somit höher geschätzt wird als notwendig und abermals das Parkinsonsche Gesetz greift. Dieselbe Strategie kann auch in die andere Richtung, Top-down,

durchgeführt werden. Dann wird der Gesamtaufwand für ein Projekt oder eine Gruppe von Aufgaben geschätzt und dieser Aufwand dann entsprechend auf die einzelnen Aufgaben verteilt. Dieser Ansatz kommt beispielsweise zum Einsatz, wenn Aufwände schon grob vorgegeben sind. (Windolph , 2015)

3.7.5 Das 60:40-Prinzip

Dieses Prinzip bezieht sich auf die tägliche Aufgabenplanung von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, d. h., was ein Mitarbeitender an einem Tag bzw. in einem bestimmten Zeitraum realistisch erledigen kann. Dabei sollte die 60:40-Regel berücksichtigt werden. Das heißt, dass 60 % der zur Verfügung stehenden Zeit mit priorisierten Aufgaben verplant werden sollten. Die restlichen 40 % der Zeit stehen als Pufferzeit für kurzfristig zu erledigende Aufgaben frei oder für den Fall, dass eine geplante Aufgabe doch längere Arbeitszeit benötigt, als angenommen wurde. Je nach Aufgabengebiet und Notwendigkeit der Reaktion auf äußere Ereignisse kann dieser Prozentsatz bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter variieren. Dieses Prinzip spielt vor allem bei der zeitlichen Einteilung und Zuteilung von Aufgaben an Mitarbeitende eine entscheidende Rolle. Die Führungskraft sollte dabei darauf achten, die Aufgaben anhand des 60:40-Prinzips den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuzuteilen. Werden zu viele Aufgaben in kurzer Zeit geplant, besteht die Gefahr, Verzögerungen hervorzurufen und die gesamte zeitliche Planung zu verschieben. (smart leben, 2016)

Zum Thema Aufwandsschätzung und zeitliche Planung kann zusammengefasst werden, dass das Schätzen des benötigten Aufwands und eine entsprechende zeitliche Einplanung elementare Schritte in der Taskdefinition darstellen. Auch wenn es dann in der Ausführung zu Abweichungen von den Schätzungen kommen kann, ist die Vorabdefinition unumgänglich, da sonst die Gefahr besteht, dass Aufgaben gar nicht erledigt werden. Bei der Schätzung des Aufwands und der Festlegung von Fälligkeitsdaten sollte in jedem Fall das Parkinsonsche Gesetz beachtet werden, das besagt, dass eine Aufgabe immer so lange dauern wird, wie Zeit für sie zur Verfügung steht. Pufferzeiten sollten somit so knapp wie möglich berechnet werden, damit Arbeiten möglichst effizient erledigt werden. Eine Methode für eine genaue Schätzung des benötigten Aufwands im Vorhinein ist beispielsweise die Analogiemethode, bei der auf Erfahrungen aus früheren, ähnlichen Aufgaben zurückgegriffen wird, oder die Expertenschätzung, bei der vom Wissen von Expertinnen und Experten des Gebietes Gebrauch gemacht wird. Die Bottom-up- und die Top-down-Methode werden vorwiegend dann angewandt, wenn es sich um zusammenhängende oder gruppierte Aufgaben handelt. Bei der täglichen Zeitplanung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte Augenmerk auf das 60:40-Prinzip gelegt werden, das besagt, dass ca. 60 % der verfügbaren Zeit mit priorisierten Aufgaben verplant werden sollten und die restlichen 40 % als Pufferzeit bzw. Zeit für reaktive Tätigkeiten verbleiben.

3.8 Zuordnung von Tasks

Dieser Schritt der Taskdefinition besteht darin, jeder Aufgabe eine verantwortliche Person zuzuweisen. Diese ist dafür zuständig, dass die Aufgaben in der vorgegebenen Zeit, im erforderlichen Umfang und in der richtigen Qualität ausgeführt werden. Neben der Fixierung eines Fälligkeitsdatums ist die Definition einer Verantwortlichen oder eines Verantwortlichen einer der wesentlichsten Schritte im Prozess der Definition eines Tasks. Wird keine verantwortliche Person bestimmt, wird die Aufgabe möglicherweise nicht ausgeführt, der Fortschritt der Aufgabe ist nicht bekannt und das übergeordnete Ziel kann somit nicht erreicht werden. Diese verantwortliche Person steht dann als Ansprechperson für die jeweilige Aufgabe im Falle von Problemen, Konflikten, Statusrückmeldungen etc. zur Verfügung. Es kann auch vorkommen, dass mehrere Mitarbeitende an der Ausführung einer Aufgabe beteiligt sind. Auch in diesem Szenario sollte es trotzdem eine Hauptverantwortlichkeit für die Aufgabe geben, die die Koordination unter den Beteiligten übernimmt, um zu verhindern, dass Unstimmigkeiten bezüglich der Ausführung der Aufgabe auftreten. Es könnte etwa passieren, dass mehrere Personen identische Bereiche der Aufgabe abarbeiten, während andere Unterpunkte gar nicht bearbeitet werden. Wenn mehrere Personen an der Ausführung eines Tasks beteiligt sind, kann es auch hilfreich sein, ihn in mehrere noch kleinere Unteraufgaben aufzuteilen. (Nulab, 2019)

Bei der Zuweisung der Tasks sollte außerdem Augenmerk auf die Stärken, Schwächen und Interessen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt werden, um eine sorgfältige Erledigung der Aufgabe gewährleisten zu können. Um den passenden Mitarbeitenden für den entsprechenden Task auszuwählen, kann das AKV-Prinzip zum Einsatz kommen, auf das im folgenden Kapitel 3.8.1 näher eingegangen wird.

3.8.1 AKV-Prinzip

Die Abkürzung AKV steht für Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. Diese drei Faktoren müssen im Zusammenspiel ausgeglichen sein, um die Delegation einer Aufgabe möglich zu machen und sicherzustellen, dass die Ausführung der Tätigkeit in der erforderlichen Qualität erfolgt und somit zur Zielerreichung beiträgt. (Berger, Chalupsky & Hartmann, 2008)

Aufgabe steht dabei für die zu übernehmende Aufgabe, also den definierten Task. Verantwortung beschreibt das eigenständige Handeln, das zum Ziel hat, die Aufgabe zweckmäßig auszuführen. Die Verantwortung kann somit sowohl im Sinne von Eigenverantwortung, also das Aufkommen für die eigenen Handlungen, als auch im Sinne von Fremdverantwortung, also das Aufkommen für Handlungen von Personen, die hierarchisch untergeordnet sind, verstanden werden. Wird eine Aufgabe übernommen, wird automatisch auch die Verantwortung übernommen. Diese wird im Allgemeinen nicht gesondert ausdrücklich übertragen. Der Umfang der Verantwortung und die Definition, was in den Verantwortungsbereich fällt, sind separat beispielsweise in einer Stellenbeschreibung festzulegen (Kessler & Winkelhofer, 2004). Das ‚K‘ in AKV repräsentiert den Begriff *Kompetenz*. Dieser steht für die Fähigkeiten, die eine Person besitzt, um eine Aufgabe auszuführen. Die Kompetenzen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können noch weiter aufgegliedert werden in Fach-, Methoden-, Sozial- und Entscheidungskompetenzen sowie je

nach Notwendigkeit noch weitere. Durch die Definition der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden werden Rechte und Befugnisse beschrieben, die eine Delegation von Aufgaben erleichtern sollen. Das Vorhandensein der Kompetenzen, die für die Ausführung einer bestimmten Aufgabe notwendig sind, ist somit die Grundvoraussetzung für die Zuweisung der Aufgabe. (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2019)

Wird ein Task einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter zugewiesen, ist darauf zu achten, dass die Kompetenz und die Verantwortung für die entsprechende Aufgabe im notwendigen Maß vorhanden sind. Kompetenz und Verantwortung sind dabei immer untrennbar und hängen somit zusammen. Das Verhältnis von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung muss ausgeglichen sein. Die Verantwortung eines Mitarbeitenden darf seine Kompetenz nicht übersteigen, was bedeutet, dass er nicht für Dinge, die außerhalb seines Aufgabengebietes liegen, einstehen muss. Meist wird eine Übersicht der Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer AKV-Matrix dargestellt (Kessler & Winkelhofer, 2004). Diese ist in Tabelle 1 schemenhaft aufgeführt.

Stelle/Person	Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
Stellen- bezeichnung	Konkrete Tätigkeiten	Befugnisse und Fähigkeiten	Worüber wird Rechenschaft abgelegt?
	Was macht jemand?	Was kann und darf jemand?	Wofür muss jemand geradestehen?

Tabelle 1: AKV-Matrix (vgl. Kessler & Winkelhofer, 2004)

Zusammengefasst muss die Zuweisung von Aufgaben anhand des Kongruenzprinzips der Organisation erfolgen. Dies bedeutet, dass Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung gleich gewichtet vorhanden sein müssen, wenn eine Aufgabe einer Person zugewiesen wird. Ein unausgeglichenes Verhältnis führt in der Umsetzung der Aufgabe zu Problemen und das übergeordnete Ziel kann nicht erreicht werden. (Kneubühl & Züger, 2012)

3.9 Ausführung und Überwachung von Tasks

Wurden Tasks definiert, mit einer Priorität und einem Fälligkeitsdatum versehen und einer oder mehreren Personen zugewiesen, kann mit der Umsetzung begonnen werden. Der Prozess der Taskerstellung ist dann jedoch noch nicht vorbei, allein eine Liste mit Tasks ist nicht zielführend. Um das Ziel effektiv und effizient zu erreichen, muss die Erledigung der einzelnen Tasks laufend überwacht und überprüft werden, um die Fortschritte zu verfolgen und wenn nötig korrigierend einzugreifen.

3.9.1 Kanban-Methode

In Bezug auf die Verfolgung dieses Fortschritts im Rahmen des Aufgabenmanagements ist Kanban eine effektive Methode. Kanban wurde ursprünglich in den 1950er Jahren für das Toyota Production System entwickelt und in Produktionsprozessen eingesetzt. *Kanban* steht für einen japanischen Begriff, der mit *Signalkarte* übersetzt werden kann. Auf Basis des Produktionsprozesses hat sich die Methode weiterentwickelt und wurde zum ersten Mal im Jahr 2007 für die Aufgabenverwaltung eingesetzt. Diese Methode ist mittlerweile in der Praxis erprobt und wird aufgrund der einfachen Veranschaulichung des Fortschritts häufig angewandt. (Jungwirth, 2017)

Der Name kommt daher, dass bei dieser Methode ein sogenanntes Kanban-Board eingesetzt wird, das den Arbeitsfluss grafisch verdeutlichen soll. Dieses Board nimmt somit die Funktion einer Signalkarte ein, die aufzeigt, welche Aufgaben aktuell welchen Status aufweisen. (Scheller, 2017)

In Abbildung 7 ist ein solches einfaches Kanban-Board abgebildet.

NOCH ZU ERLEDIGEN	IN BEARBEITUNG	ERLEDIGT
		

Abbildung 7: Kanban-Board (vgl. Scheller, 2017)

Das Kanban-Board kann auf verschiedene Weise umgesetzt werden, beispielsweise als Whiteboard mit Haftnotizen, auf denen die Aufgaben vermerkt werden. Es ist auch möglich, das Kanban-Board in digitaler Form abzubilden. Die einzelnen Spalten des Boards stellen die unterschiedlichen Status dar, die eine Aufgabe annehmen kann. Jede Aufgabe ist von links nach rechts der Spalte ihrem aktuellen Status zugeordnet, wodurch die Visualisierung des Fortschritts erreicht wird. Dabei wird bei einem einfachen Kanban-Board in der Aufgabenverwaltung, wie es in Abbildung 7 dargestellt ist, nach *Noch zu erledigen*, *In Bearbeitung* und *Erledigt* unterschieden. (Scheller, 2017)

Diese Unterteilung entspricht einem einfachen Board. Die einzelnen Spalten können sich je nach Anforderung unterscheiden und individuell angepasst werden. Ein Leitsatz von Kanban lautet *Stop starting, start finishing*, was verdeutlichen soll, dass damit aufgehört werden sollte, immer

mehr Dinge zu beginnen, aber keine davon fertigzustellen. Um dies zu erreichen, wird bei Kanban häufig ein sogenanntes Work-in-Progress-Limit festgelegt. Dies bedeutet, dass die Anzahl der Tasks, die sich in der Spalte *zu erledigen* befinden, limitiert ist. Bevor diese somit nicht fertig bearbeitet wurden, können keine neuen begonnen werden. Auch dieses Konzept kann je nach der Anwendungsart und den branchenspezifischen Anforderungen unterschiedlich sinnvoll einsetzbar sein. In manchen Bereichen ist es sinnbringender als in anderen, eventuell projektgetriebenen Bereichen, in denen viele Aufgaben von mehreren Personen parallel bearbeitet werden. (Kusay-Merkle, 2018)

Der Einsatz der Methode Kanban kann somit für die Team- oder Projektleitung im Rahmen des Taskmanagements hilfreich sein, um den Fortschritt aller notwendigen Aufgaben im Blick zu behalten. Diese Visualisierung des Fortschritts ist jedoch nur eine der ersten Aktionen. Der Arbeitsfluss muss dann anhand dieser Visualisierung geregelt werden. Somit ist es unerlässlich, sich frühzeitig mit allen Aufgaben der einzelnen Status zu beschäftigen. Jede Aufgabe kann als dynamisch angesehen werden. Das heißt, dass sie sich jederzeit im Laufe der Bearbeitung ändern kann. Ändern meint, dass sich ihr Inhalt ändert, ihr Fälligkeitsdatum, die zugehörige verantwortliche Person oder sogar, dass sie unbedeutend für die Zielerreichung wird und somit gar nicht mehr durchgeführt wird. (Nulab, 2019)

Die erste Spalte der zu erledigenden Aufgaben wird erst in der Zukunft bearbeitet und erst zukünftig relevant. Jedoch sollten auch diese Aufgaben regelmäßig berücksichtigt werden, um den weiteren Verlauf abschätzen zu können. Vor allem jene Aufgaben, die in naher Zukunft in die Bearbeitung gehen, sollten auf ihr Konfliktpotenzial hin eingeschätzt werden. So können potenzielle Probleme eventuell schon frühzeitig erkannt und beseitigt sowie mögliche fehlende Schritte noch ergänzt werden. (Nulab, 2019)

Auch die Tasks, die sich aktuell in der Bearbeitung befinden, bedürfen einer regelmäßigen Überprüfung, um sicherzugehen, dass sie auch fertiggestellt werden können, bevor ihr Fälligkeitsdatum erreicht wurde. In der täglichen Arbeit kann es trotzdem zu Konflikten und Problemen kommen, durch die ein Task sein Fälligkeitsdatum überschreitet und somit überfällig wird. Dies kann mehrere Gründe haben. Fehlende Kompetenz der ausführenden Person oder ein totaler Ausfall dieser Person zum Beispiel durch Krankheit können ein Auslöser sein. Andererseits kann es auch aufgrund vorangehender, nicht fertiggestellter Aufgaben zu Verzögerungen kommen. Unabhängig davon, ob die Aufgabe durch aufgetretene Probleme nun schon überfällig ist oder schon während der Bearbeitung Probleme auftauchen, wird eine Anpassung der Aufgabe notwendig. Treten Probleme auf, besteht der erste Schritt darin, den Grund für das Problem zu identifizieren. Die Gründe können unterschiedlicher Natur sein, von unklarer Taskdefinition bis hin zu unrealistischer zeitlicher Planung. Der Task muss dann aktualisiert werden. Wird ein einzelner Task aktualisiert, ist direkt im Anschluss zu prüfen, ob die Änderung eventuell auch Auswirkungen auf weitere Aufgaben hat und somit weitere Anpassungen erforderlich sind. (Nulab, 2019)

Die Ausführung und vor allem die laufende Überwachung von Tasks repräsentieren einen zentralen Bestandteil des Prozesses der Taskdefinition. Die Verfolgung des Fortschritts der

Bearbeitung der Tasks ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass eine ordnungsgemäße Erledigung der Aufgaben sichergestellt werden kann. Eine häufig verwendete Methode, um dies zu erreichen, ist die Kanban-Methode. Sie wird in vielen Bereichen von Unternehmen eingesetzt und stellt den aktuellen Fortschritt visuell in Form eines Kanban-Boards dar. Die Definition eines Tasks ist somit bis zum Vervollständigen ein aktiver und laufender Prozess. Auch während der Ausführungsphase können Anpassungen und Änderungen der Rahmenbedingungen einer Aufgabe notwendig sein. Durch den Einsatz geeigneter Methoden zur Überwachung des Fortschritts kann sichergestellt werden, dass Aufgaben in der notwendigen Qualität und zum geplanten Zeitpunkt fertiggestellt werden können.

3.10 Zusammenfassung

Zusammengefasst kann zum Thema Taskmanagement gesagt werden, dass es eine entscheidende Rolle im Unternehmen einnimmt. Es zählt zu den Führungsfunktionen und unterliegt der Verantwortung der Team- oder Projektleitung. Einzelne Tasks werden im Zuge des Taskmanagements über ihren gesamten Lebenszyklus hin gemanagt, der von der Definition über die Priorisierung, Aufwandsschätzung und Zuweisung bis hin zur Umsetzung und laufenden Überwachung reicht. Für die einzelnen Schritte dieses Managementprozesses stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung, die je nach Branche, Teamgröße und Unternehmensziel unterschiedlich kombiniert werden können.

4 TASKMANAGEMENT IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, spielt das Taskmanagement im Zeitalter der Digitalisierung im Rahmen des Digitalisierungsprozesses von Unternehmen eine entscheidende Rolle, da die Arbeitsweisen den neuen Anforderungen angepasst werden müssen. In diesem Kapitel wird näher darauf eingegangen, wie die Digitalisierung definiert wird und wie sich der Digitalisierungsgrad in österreichischen KMU im Jahr 2019 darstellt. Weiters wird auf die Herausforderungen und Treiber in diesem Kontext eingegangen. Anschließend folgt eine Beschreibung der IT-Dienstleistungsbranche und der Relevanz von Taskmanagementsystemen in einem KMU.

4.1 Digitalisierung in Klein- und Mittelunternehmen

Die Digitalisierung ist mittlerweile in jedem Unternehmen, das auch in Zukunft am Markt bestehen will, angekommen. Sie verändert ein Unternehmen in seiner Organisation, in seinen Prozessen und in seiner IT-Umgebung maßgeblich. Die Definition, Interpretation und Verwendung des Begriffs der Digitalisierung unterscheidet sich jedoch je nach verwendeter Quelle. Das liegt daran, dass sich die Art der Digitalisierung von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet, abhängig von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, von der Ausrichtung des Unternehmens und von seiner Aufbauorganisation. Eine dieser Definitionen, die als unumstritten gilt, ist die Umwandlung von analogen Daten in digitale Daten. Damit einher geht auch die Automatisierung von Geschäftsprozessen und ganzen Geschäftsmodellen. Eine weitere Beschreibung der Digitalisierung ist die Nutzung von Technologien bzw. neuen Technologien. Bei näherer Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass die neuen Technologien nur als neue Hilfestellungen für neue Probleme dienen. Die Zielerreichung steht weiterhin im Mittelpunkt, während im Rahmen der Digitalisierung neue Technologien eingesetzt werden, die die Erreichung der festgelegten Ziele unterstützen. Zusammengefasst bringt die Digitalisierung einen Wandel von Technologien, Prozessen und der Vernetzung von Dingen und Menschen mit sich (Hanschke, 2018). Dieser Wandel resultiert in einem Zusammenspiel des Geschäftsmodells, der Unternehmensstrategie und der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens. Er basiert auf dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Leistungen der Unternehmen werden demnach umstrukturiert und wandern von der analogen, realen Welt in die virtuelle Welt, in der die Vernetzungen zwischen einzelnen Unternehmen immer stärker werden. Welche Folgen sich dadurch für Unternehmen ergeben, ist noch nicht klar erforscht. Sicher ist jedoch, dass sich Unternehmen mit dem Thema der Digitalisierung befassen und es vor allem auf der Ebene der Unternehmensstrategie bearbeiten sollten. Viele Studien zeigen auf, dass ein Bewusstsein

bezüglich der Materie der Digitalisierung in den Unternehmen vorhanden ist, die Strategie und das Know-how für die Umsetzung allerdings noch fehlen. (Reker, 2013)

Dieser Stand der Digitalisierung ist auch in österreichischen Unternehmen erkennbar. Den größten Teil der Unternehmen in Österreich bilden KMU. Die Definition eines KMU erfolgt anhand der Kriterien Mitarbeiteranzahl, Umsatz oder Bilanzsumme und Eigenständigkeit. Alle Unternehmen, die eine Mitarbeiteranzahl zwischen 0 und 250 aufweisen, einen Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro aufweisen, zählen zur Kategorie der KMU. (Wirtschaftskammer Österreich, 2017)

Im Jahr 2018 lag der Anteil der KMU mit einer Anzahl von 524 755 bei 99,8 % aller österreichischen Unternehmen (Oschischnig, 2018). In Abbildung 8 ist der Anteil der KMU an allen österreichischen Unternehmen dargestellt. Dabei ist ersichtlich, dass im Jahr 2016 mit 99,6 % noch weniger KMU vorhanden waren als im Jahr 2018. Die Umsatzerlöse, die durch KMU generiert wurden, entsprachen 63 % der gesamten Umsatzerlöse in Österreich. 68 % aller Beschäftigten sowie 65 % der auszubildenden österreichischen Lehrlinge arbeiteten in einem KMU. In der Abbildung 8 ist ersichtlich, dass KMU einen bedeutsamen Teil der österreichischen Wirtschaft repräsentieren und eine entscheidende Rolle spielen. (Zoder, 2018)

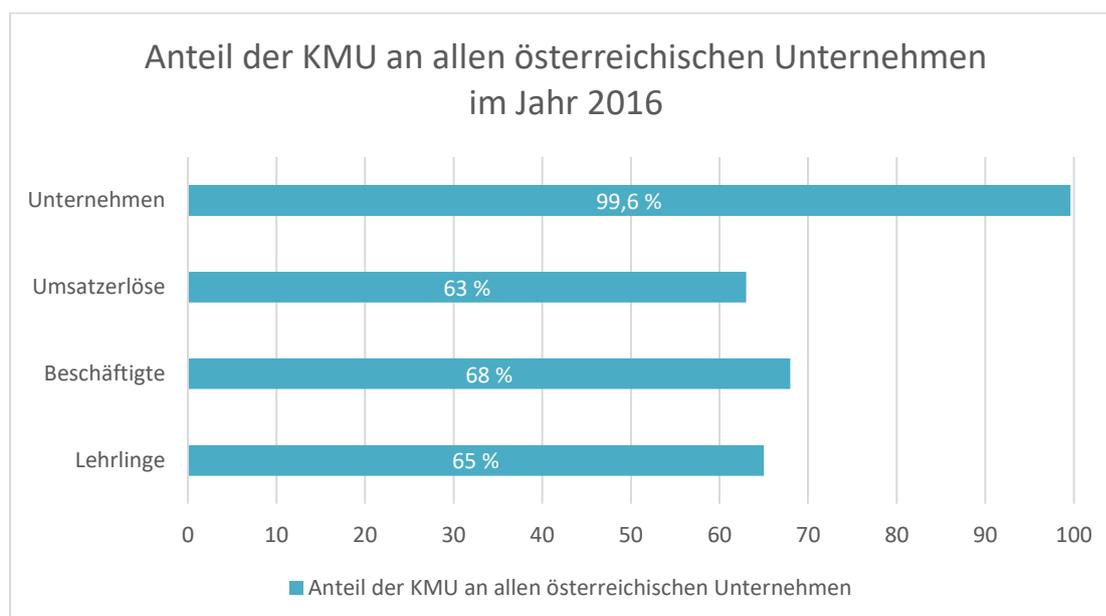


Abbildung 8: Anteil der KMU an allen österreichischen Unternehmen im Jahr 2016 (vgl. Zoder, 2018)

Um relevante Kernpunkte und den Status des Fortschritts der Digitalisierung in den KMU Österreichs ermitteln zu können, werden regelmäßig verschiedene Studien durchgeführt. Eine davon, *Digitale Transformation von KMU in Österreich 2018*, stammt von der Arthur D. Little Austria GmbH in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Österreich, der Drei Hutchison Business und dem Institut für KMU-Management. An der Studie nahmen mehr als 1100 KMU aus sieben verschiedenen Branchen teil, von denen die Unternehmensbereiche und der Digitalisierungsgrad genauer betrachtet wurden.

Der Durchschnitt aller Unternehmen stuft sich selbst auf einer vierstufigen Skala nur auf der zweiten Stufe von unten als *digital bewusst* ein. Der *digitale Champion* ist die oberste Stufe auf der Digitalisierungsskala. Erkennbar ist jedoch, dass die 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung einen wesentlichen Treiber der Thematik Digitalisierung darstellt und das Bewusstsein dafür in den Unternehmen wesentlich vorantreibt. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Im Zuge der Studie wurde auch der Digitalisierungsgrad in einzelnen Unternehmensbereichen untersucht. Die Ergebnisse sind in Prozent in Abbildung 9 dargestellt.

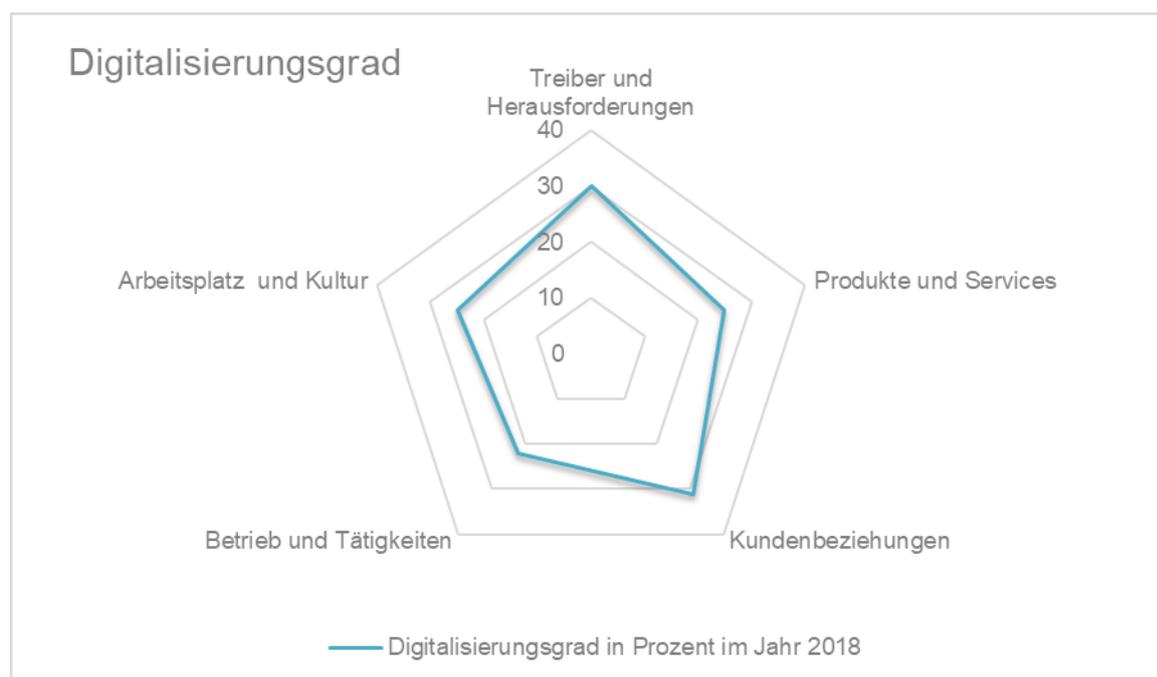


Abbildung 9: Digitalisierungsgrad der österreichischen KMU im Jahr 2018 (vgl. Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Die untersuchten Unternehmensbereiche waren *Treiber und Herausforderungen*, *Produkte und Services*, *Kundenbeziehungen*, *Betrieb und Tätigkeiten* sowie *Arbeitsplatz und Kultur*, die sich in der Abbildung 9 an den Ecken des Fünfecks befinden. Anhand der Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen ihre Digitalisierung im Bereich der Kundenbeziehungen am weitesten fortgeschritten ansehen. Der Betrieb und die Tätigkeiten sind die Elemente, die den geringsten Digitalisierungsgrad in österreichischen KMU aufweisen. Dieser Prozentanteil ist vom Jahr 2017 zum Jahr 2018 sogar gesunken. Hier besteht ein Rückstand, den es aufzuholen gilt. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Als die größten Herausforderungen werden von den Unternehmen zum einen die Veränderungen im Portfolio ihrer Produkte und Dienstleistungen genannt. Leistungen verlagern sich in die digitale Welt und werden auch über diese nachgefragt. Zum anderen stellen Änderungen in den internen Abläufen Hürden dar. Der Einsatz neuer Technologien und Arbeitsmodelle muss sich in den Unternehmen erst durchsetzen und bedarf eines großen Anpassungsaufwands. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Die notwendigen Änderungen in den Arbeitsabläufen und der Rückstand der Digitalisierung im Bereich *Betrieb und Tätigkeiten* hängen mit der allgemeinen Verlagerung der Tätigkeiten in einem

Unternehmen zusammen. Viele Aufgaben, vor allem Routinetätigkeiten, werden in Zukunft von künstlicher Intelligenz und Robotern durchgeführt werden können. Dieser hohe Grad der Automatisierung bringt eine Umgestaltung der notwendigen Tätigkeiten der einzelnen Personen mit sich. Der Anteil der Positionen in Unternehmen, die sich mit Routineaufgaben beschäftigen, wird abnehmen, da diese Routinen computergesteuert durchgeführt werden können. Währenddessen wird die Bedeutung von kreativ und innovativ arbeitenden Personen im Unternehmen merkbar steigen (Arntz, Gregory, Zierahn, Lehmer & Matthes, 2018). Schätzungen zufolge könnten 12 % der österreichischen Arbeitsplätze automatisiert werden. Bei dieser Verlagerung handelt es sich jedoch nicht um eine schnelle Umstellung, die innerhalb kurzer Zeit erfolgt, sondern um einen langsamen Vorgang, der sich über einen langen Zeitraum erstreckt. Jedoch ist dieser Vorgang nicht immer dem Einsatz neuer Technologien zuzuschreiben. Auch Veränderungen im Wertschöpfungsprozess können Auslöser dieses Prozesses sein. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn sich das Produktportfolio von analogen Prozessen in Richtung digitale Prozesse verlagert. (Zoder, 2018)

Der Grad der Proaktivität im Ausbau des Digitalisierungsgrades der KMU ist vor allem abhängig von der Unternehmensgröße. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Ressourcen stehen ihm zur proaktiven Arbeit an der Digitalisierung zur Verfügung. Wird die Proaktivität weiter unterteilt, ist erkennbar, dass diese in Bezug auf die Einführung von neuen Produkten und die Erweiterung des Produktportfolios am stärksten vorhanden ist, wohingegen die Tendenz zur Bereitstellung von notwendigen Mitteln bei auftretenden Problemen eher gering eingestuft wird. Damit auch in Zukunft weiter am Digitalisierungsgrad gearbeitet werden kann und dieser somit ausgebaut wird, müssen Unternehmen vor allem entsprechende Unterstützung von außen bekommen. Vorrangig im Bereich der Umsetzungsunterstützung besteht Bedarf seitens der Unternehmen. Dadurch soll das fehlende Know-how erworben und die Digitalisierung weiter vorangetrieben werden.

Es ist somit erkennbar, dass die Digitalisierung in österreichischen KMU eine entscheidende Rolle spielt und die Grundvoraussetzung für ein zukünftiges Weiterbestehen am Markt ist. Um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben, ist es in einem längerfristigen Prozess notwendig, die Arbeitsweise von Routinetätigkeiten hin zu neuen, innovativen Tätigkeiten zu transformieren. Die Erreichung eines höheren Digitalisierungsgrades im Unternehmen ist wiederum wesentlich, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein und die Chancen der Digitalisierung bestmöglich zu nutzen.

4.2 IT-Dienstleistungsbranche

Im Rahmen der Studie der Arthur D. Little GmbH wurde die Digitalisierung in Unternehmen aus sieben verschiedenen Branchen betrachtet: *Bank und Versicherung, Information und Consulting, Tourismus und Freizeitwirtschaft, Handel, Industrie, Gewerbe und Handwerk sowie Transport und Verkehr.*

Im folgenden Diagramm in Abbildung 10 sind die erhobenen Digitalisierungsindexwerte der betrachteten Branchen dargestellt, die Werte zwischen 0 und 100 % annehmen können, wobei 100 % den höchsten Digitalisierungsgrad darstellt. Dabei ist erkennbar, dass der durchschnittliche Digitalisierungsindex in Österreich über alle Branchen hinweg bei 27 % liegt. Die Branche mit der geringsten Digitalisierung ist mit 21 % Transport und Verkehr. In den Branchen mit niedrigem Index gibt es oft Herausforderungen, wie die Einführung neuer Technologien. Die beiden Branchen Information und Consulting sowie Bank und Versicherung sind jene, die mit 30 % im Branchenvergleich den höchsten Index aufweisen. Es ist jedoch anzumerken, dass Bank und Versicherung gegenüber dem Vorjahresranking aufgestiegen und Information und Consulting nach hinten gerückt sind. Der hohe Digitalisierungsgrad der Bankenbranche ist auf die große Vielfalt an digitalen Produkten und die ausgeprägte Nutzung digitaler Lösungen zurückzuführen. In der Branche Information und Consulting hingegen werden vermehrt digitale Lösungen eingeführt, jedoch besteht hier noch die Notwendigkeit der Nutzung der vorhandenen Potenziale der Digitalisierung. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

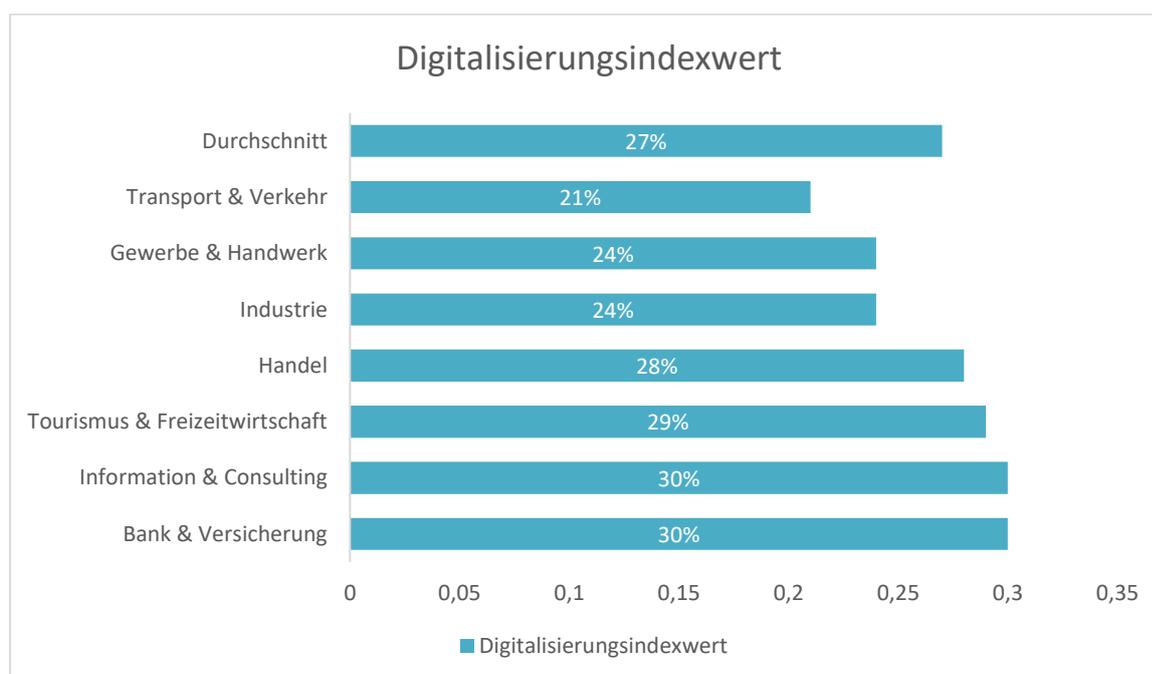


Abbildung 10: Digitalisierungsindexwert nach Branchen (vgl. Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Im Branchenvergleich ist außerdem zu erkennen, dass jene Branchen, die höhere Prozentwerte aufweisen, weniger Bedrohungen in der Digitalisierung sehen, risikobereiter sind und eine höhere Innovationsorientierung aufweisen. Die Branche ist relevant für den Digitalisierungswert eines Unternehmens, da die Branchendynamik eine entscheidende Rolle spielt. Die wahrgenommene Branchendynamik ist im Bereich Information und Consulting am stärksten ausgeprägt und liegt vor den Branchen Industrie sowie Bank und Versicherung. In Bezug auf die Proaktivität, Risikobereitschaft und Innovationsorientierung ist die Branche Information und Consulting der Vorreiter. (Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)

Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie wurde für die vorliegende Arbeit die österreichische Sparte Information und Consulting für eine nähere Betrachtung in Bezug auf Taskmanagementsysteme ausgewählt.

Zur Sparte Information und Consulting zählen rund 85 927 österreichische Unternehmen aus zahlreichen weiteren Unterbranchen, wie Finanzdienstleister, Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Immobilien- und Vermögenstreuhänder und weitere. Die Anzahl der Unternehmen der Sparte Information und Consulting entspricht 16,8 % aller Unternehmen in Österreich. (Moser, 2018)

Der Fokus der vorliegenden Arbeit wird ausgehend von der Sparte Information und Consulting noch weiter eingegrenzt auf die Unterbranche IT-Dienstleistung, die der UBIT-Gruppe (Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie) angehört. Die Anzahl der Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche hatte in Österreich im Jahr 2018 mit 24 338 Unternehmen einen Anteil von mehr als 27 % der übergeordneten Sparte Information und Consulting (Oschischnig, 2019). Im Jahr 2017 konnte in Österreich mit IT-Dienstleistungen ein Umsatz von rund 3 Millionen Euro generiert werden. Die Schätzungen für die nächsten Jahre zeigen weiter steigende Umsätze, die bis 2021 bereits bei 3,3 Millionen Euro liegen sollen (Statista, 2019). Die Tätigkeitsbereiche der IT-Dienstleistungsbranche werden dabei von der österreichischen Wirtschaftskammer wie folgt beschrieben:

Ziel der Dienstleistungsbetriebe in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik ist die Unterstützung ihrer Kunden bei allen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), um deren Qualität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit zu steigern, beispielhaft in den Bereichen Informationsmanagement, digitale Medien, Steuerungssoftware für technische Systeme oder Netzwerktechnik.

(Fachverband UBIT, 2017)

Es geht somit darum, Dienstleistungen für die Kundschaft zu erbringen, die sich im Bereich der Informationstechnologien befinden. Jegliche Dienstleistungen aus den folgenden Bereichen werden zur IT-Dienstleistungsbranche gezählt:

- *System- und Softwareanbieter,*
- *Rechenzentren,*
- *Informationsanbieter,*
- *Infrastruktur-Dienstleistungen und*
- *Telekom-Beratungsdienstleistungen für Sprach- und Datennetze*

(Fachverband UBIT, 2017).

Die IT-Dienstleistungsbranche kann laut Studien auf eine positive Zukunft blicken. Die Digitalisierung ist für IT-Dienstleistungsunternehmen nicht nur in ihrer eigenen Branche ein relevantes Thema, sondern auch in den Branchen ihrer Kundinnen und Kunden. Hier können IT-Dienstleisterinnen und IT-Dienstleister die Unterstützungsfunktion bei der Digitalisierung

einnehmen und ihrer Kundschaft einen Mehrwert bieten. Dabei kommt es auf die Ausrichtung des IT-Dienstleistungsunternehmens an, ob diese Unterstützung in Form von Beratung, individueller Softwareentwicklung, Einführung neuer Technologien oder sonstigen Dienstleistungen umgesetzt wird. Grundsätzlich wird jedoch eine allgemein positive Entwicklung von IT-Dienstleistungsunternehmen in den nächsten Jahren erwartet. (Schuster, 2018)

4.3 Relevanz von Taskmanagement im Zeitalter der Digitalisierung

Wie bereits beschrieben, macht es die digitale Transformation notwendig, die Arbeitsweisen eines Unternehmens entsprechend anzupassen. In vielen Unternehmen besteht jedoch nach wie vor die Ansicht, dass die Digitalisierung nur technologische Herausforderungen mit sich bringt, die vorwiegend die IT-Abteilung betreffen. Ein Blick in die Zukunft wird im Rahmen dieser Positionierung nicht gewagt (Weissman & Wegerer, 2019). Herausforderungen bestehen nämlich nicht nur im technologischen Bereich. Die digitale Transformation macht ein Zusammenspiel von Änderungen und Anpassungen in den technologischen, gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und unternehmerischen Bereichen notwendig. Die Umwelt der Unternehmen unterliegt einem starken und schnellen Wandel, wodurch sich auch das Unternehmen selbst schnell an die geänderten Anforderungen anpassen muss. Diese notwendigen Anpassungen fallen in den Bereich des strategischen Managements, weshalb es eine zentrale Rolle im Zeitalter der digitalen Transformation einnimmt. Beim strategischen Management geht es darum, eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, durch die es für die Zukunft in die richtige Richtung geleitet wird. Ziel dabei ist es, das fortwährende Bestehen sicherzustellen (Erner & Hammer, 2019). Die Strategie stellt die langfristige Ausrichtung, Zielrichtung und Sinnhaftigkeit eines Unternehmens dar. Dabei ist die Definition von Märkten, Kundensegmenten, Produkten und Dienstleistungen und des Umgangs mit den Mitbewerbern von Bedeutung. (Schreyoegg, 2012)

Die digitale Transformation betrifft somit überwiegend die Geschäftsführung und die Führungskräfte, die sich mit der Zukunft des Unternehmens beschäftigen müssen. Die Führung im Rahmen des digitalen strategischen Managements kann als *beidhändige Führung* beschrieben werden. Auf der einen Seite haben Führungskräfte die Aufgabe, das operative Tagesgeschäft zu managen, und auf der anderen Seite besteht die Notwendigkeit, Platz für Innovationen zu schaffen und diese zu fördern (Erner & Hammer, 2019). Um genau diese beiden Seiten bestmöglich managen zu können, kann das Taskmanagement ein hilfreiches Element im Unternehmen darstellen. Alle Aufgaben des operativen Tagesgeschäftes können strukturiert verwaltet, zugewiesen und überwacht werden. Aber auch Aufgaben zu den strategischen, übergeordneten Zielen können mithilfe eines Taskmanagementsystems administriert werden. Somit kann die Einführung eines Taskmanagementsystems einen Mehrwert in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen im Rahmen des digitalen strategischen Managements darstellen.

Wird Bezug auf den Digitalisierungsindex der Studie der Arthur D. Little Austria GmbH und seinen Fortschritt in den einzelnen Unternehmensbereichen genommen, wird ersichtlich, dass Aufholbedarf im Bereich *Betrieb und Tätigkeiten* besteht. Wie bereits vorangegangen

beschrieben, ist der Digitalisierungsgrad hier am geringsten. Die Einführung und effektive sowie effiziente Verwendung eines geeigneten Taskmanagementsystems kann zur positiven Entwicklung des Digitalisierungsgrades in diesem Unternehmensbereich beitragen.

Ein weiterer Vorteil, den strukturiertes Taskmanagement in einem Unternehmen mit sich bringen kann, wird durch die Studie von Amabile und Kramer ersichtlich. In der unter dem Titel *The power of small wins* veröffentlichten Studie stellten sie Untersuchungen zu den Eigenschaften von erfolgreichen Teams an. Sie betrachteten dabei, welche Faktoren Einfluss auf die tägliche Arbeit, das Aufrechterhalten der Motivation und das Erreichen von Zielen in einem Team haben. Über 15 Jahre untersuchten sie aus einer psychologischen Perspektive Menschen und beobachteten deren tägliche Arbeit. Alle Untersuchten waren in einem Arbeitsfeld tätig, in dem sie kreative Leistungen erbringen mussten. Bei ihrer Forschung konnten sie herausfinden, dass der sichtbare Fortschritt der größte Treiber der Arbeitskräfte war. (Amabile & Kramer, 2011)

Of all the things that can boost inner work life, the most important is making progress in meaningful work.

(Amabile & Kramer, 2011)

Sie schließen somit darauf, dass das innere Arbeitsleben am stärksten positiv vom sichtbaren Fortschritt beeinflusst wird. Zum inneren Arbeitsleben zählen die Mischung aus Emotionen im Verlauf des Tages, das intrinsische Interesse an der Arbeit, die Motivation und das Teamgefühl. Je nachdem, wie Mitarbeitende ihr inneres Arbeitsleben empfinden, leisten sie unterschiedliche Qualität in ihrer Arbeit. So ist es beispielsweise bei der Empfindung eines Fortschritts wahrscheinlicher, dass eine Person über einen längeren Zeitraum produktive und vor allem kreative Arbeit leisten kann. Neben dem Fortschritt muss die Arbeit für die durchzuführende Person jedoch auch sinnvoll sein. Sieht die Person für sich keine Bedeutung in der Tätigkeit, wirkt sich das auch auf das Fortschrittsprinzip aus und dieses hat keinen positiven Effekt mehr. Mit dem Fortschritt ist allerdings kein langfristiges Ziel wie ein Unternehmensziel gemeint, sondern vor allem die kleinen Gewinne und Fortschritte. Große Meilensteine werden nur selten erreicht und genügen somit nicht, um das innere Arbeitsleben positiv zu beeinflussen. Die kleinen Fortschritte, die eine Annäherung auf kleine und überschaubare Ziele repräsentieren, wirken sich am stärksten auf das Fortschrittsprinzip aus. Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, welche Steigerung der Qualität das Bewusstmachen eines kleinen Fortschrittes bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirken kann. (Amabile & Kramer, 2011)

Die Einführung eines Taskmanagementsystems kann hier ansetzen. Ein Task als eine eigenständige, abgegrenzte Aufgabe, die einem übergeordneten Ziel zugeordnet ist, zeigt den Mitarbeitenden bei Erledigung den Fortschritt auf. Das darüberliegende Ziel liefert in diesem Zusammenhang die Sinnhaftigkeit für die Arbeit, was zusätzlich notwendig für ein positives inneres Arbeitsleben ist.

Es unterscheiden sich die Wahrnehmung und die Reaktion auf Herausforderungen von Person zu Person. Das Fortschrittsprinzip wirkt bei jedem auf andere Weise und unterschiedlich stark (Amabile & Kramer, 2011). Dennoch kann gesagt werden, dass ein Taskmanagementsystem einen positiven Einfluss auf das tägliche Arbeitsleben und die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben kann.

4.4 Taskmanagement-Tools

In jedem Unternehmen werden täglich zahlreiche Aufgaben durchgeführt. In vielen davon ist jedoch kein strukturiertes Taskmanagementsystem im Einsatz, das von der Definition bis zur Kontrolle der Tasks reicht. Die Aufgaben werden, wenn sie anfallen, abgearbeitet und nicht anhand eines definierten Schemas priorisiert. Wurde die Aufgabe einer ausführenden Person zugewiesen, finden meist keine Kontrolle und kein Abschluss mehr statt. Für eine erfolgreiche Zielerreichung ist das auf langfristige Sicht jedoch nicht optimal. Es muss eine Lösung gefunden werden, die das Managen der Aufgaben über ihren gesamten Lebenszyklus möglich macht. Je nach Anforderung ist ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Informationen notwendig, die die Lösung liefern sollen. Aufgrund dessen gibt es verschiedene Wege, wie das Taskmanagement in einem Unternehmen umgesetzt werden kann. All diese Arten haben Gemeinsamkeiten, beispielsweise, dass in den meisten Fällen ein Rastersystem aus Zeilen und Spalten zum Einsatz kommt. Bei Aufgabenverwaltungstools können die folgenden drei Kategorien unterschieden werden:

- manuelle Aufgabenverwaltung,
- elektronische Aufgabenverwaltung und
- Online-Aufgabenverwaltung

(Planview, o. D.).

Manuelle Aufgabenverwaltungstools

Manuelle Aufgabenverwaltungstools bilden die Grundlage der Aufgabenverwaltungssysteme. In der Regel kommen bei einer solchen Lösung physische Gegenstände wie Whiteboard, Pinnwände, Papierlisten oder Ähnliches zum Einsatz. Aufgaben werden hier nicht digitalisiert und nur mit einem manuellen Medium verwaltet (Planview, o. D.). Vorteile bei dieser Lösung sind die Ungebundenheit und Unabhängigkeit von technischen Systemen. Wird ein manuelles System im Unternehmen eingeführt, ist keine Einarbeitungsphase mit neuen technischen Tools notwendig. Dem entgegenzuhalten sind jedoch auch Nachteile, wie die fehlende Dynamik und Integration des Systems. Sämtliche Aufgaben müssen per Hand auf das physische Medium wie eine Papierliste übertragen werden, so auch E-Mails, aus denen Aufgaben resultieren. Die Überwachung des Fortschritts stellt sich ebenso als schwierig dar, da erledigte Aufgaben nicht einfach aus der Liste entfernt werden können. Ein weiterer Nachteil, der sich vor allem im Zeitalter der Digitalisierung im Zusammenhang mit einem solchen System ergibt, ist die fehlende bzw. eingeschränkte Möglichkeit der mobilen Zusammenarbeit. Jeder Mitarbeitende hat seine persönliche manuelle Aufgabenliste. Die gemeinsame Arbeit an Aufgaben stellt sich jedoch als schwierig heraus. Auch eine mobile Arbeit ist nur beschränkt möglich. Die Liste ist unterwegs nur begrenzt einsehbar und erweiterbar (Proske, Reichert & Reiff, 2015). Dieses einfache System ist am ehesten geeignet für Teams, die lediglich eine kleine Anzahl von Aufgaben bearbeiten. Zudem sollte es sich bei diesen eher um Standardaufgaben handeln, die sich selten ändern (Planview, o. D.).

Wird der Blick im Unternehmen auf die Zukunft gerichtet, wird ein solches manuelles System den Anforderungen der digitalen Transformation nur schwer gerecht werden und früher oder später nicht mehr ausreichend sein, um Aufgaben so bearbeiten zu können, dass das Unternehmen am Markt gegen Mitbewerber bestehen kann.

Elektronische Aufgabenverwaltungstools

Als elektronische Aufgabenverwaltungstools werden jene Tools bezeichnet, die nicht auf den physischen Bereich beschränken und somit digital sind. Vorteil eines solchen Systems ist die erweiterte Flexibilität gegenüber einem rein manuellen System. Auch die möglichen Funktionen übersteigen meist weit die Möglichkeiten eines manuellen Systems, indem erweiterte Funktionalitäten beispielsweise für die laufende Kontrolle, Überwachung und Analyse zur Verfügung stehen. Die Möglichkeit der Integration in bestehende Systeme wie das E-Mail-System macht es möglich, eine ganzheitliche Unternehmenslösung zu schaffen (Planview, o. D.). Weiters ist bei einer solchen Lösung die Möglichkeit der mobilen Nutzung weiter fortgeschritten als bei einer manuellen Lösung. Hier liegen dennoch Einschränkungen vor. Elektronische Aufgabenverwaltungstools beschreiben Softwareprodukte, die lokal auf einem PC, Notebook oder Tablet installiert werden und keine Verbindung zum Internet aufweisen. Aus diesem Grund ist die mobile Nutzung auch nur auf dem entsprechenden Gerät, auf dem die Software installiert ist, möglich. Wird ein neues Softwareprodukt zur Verwaltung der Aufgaben eingeführt, ist auch eine Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Programm notwendig und eine Einarbeitungsphase ist einzuplanen. (Proske, Reichert & Reiff, 2015)

Elektronische Aufgabenverwaltungstools bilden die Grundlage dafür, dass Unternehmen den Digitalisierungsgrad weiter ausbauen können. Jedoch liegen auch bei ihnen noch immer Einschränkungen vor.

Online-Aufgabenverwaltungstools

Online-Aufgabenverwaltungstools werden beschrieben als elektronische Aufgabenverwaltungstools, die um die Anbindung an das Internet erweitert werden. Diese Komponente spielt vor allem in der mobilen Arbeit und der Zusammenarbeit von Teams eine wichtige Rolle (Planview, o. D.). Auch bei der Einführung eines solchen Systems bedarf es einer Schulung und einer Einarbeitungsphase der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Anbindung an das Internet ist diese Lösung mobil und kann zu jeder Zeit und mit jedem beliebigen Gerät genutzt werden (Proske, Reichert & Reiff, 2015). Diese Funktion ist vor allem bei der Zusammenarbeit von Teams relevant und erleichtert die Zusammenarbeit durch weitere Methoden der Kommunikation (Planview, o. D.).

Alle der zuvor beschriebenen Arten von Tools können Unternehmen bei ihrem Einsatz einen Mehrwert bieten, da sie dabei helfen, anfallende Tasks besser über ihren gesamten Lebenszyklus zu managen. Welche Digitalisierungsstufe eines Taskmanagementtools in einem Unternehmen den größten Nutzen bringt, ist jedoch abhängig vom übergeordneten Unternehmensziel. Wie schon zuvor beschrieben, entwickelt sich die Unternehmensumgebung immer weiter in Richtung der digitalen Welt, was es notwendig macht, die Arbeitsweisen anzupassen und den Digitalisierungsgrad auszubauen. Ein rein manuelles Aufgabenverwaltungstool wird somit auf lange Sicht gesehen keinen großen Beitrag zur Erweiterung der Unternehmensdigitalisierung

leisten. Es lässt sich zusammenfassen, dass in jedem Unternehmen Unterschiede bestehen, welche Digitalisierungsstufe eines Taskmanagementtools sinnvoll ist, mit Blick auf die zukünftigen Entwicklungen jedoch zumindest in Richtung eines elektronischen Aufgabenverwaltungstools gedacht werden sollte.

4.5 Abgrenzung der Taskmanagementsysteme von Ticketsystemen

Gerade in der IT-Dienstleistungsbranche ist oft von sogenannten *Ticketsystemen* die Rede. Bei einem Ticketsystem handelt es sich um ein Softwareprodukt, das zum Ziel hat, Anfragen und Aufträge von Kundinnen und Kunden zu managen. Eine solche Anfrage wird in diesem Zusammenhang als Ticket bezeichnet und enthält alle notwendigen Informationen für die Bearbeitung. Die Tickets können dabei über verschiedene Eingangskanäle im System angelegt werden, beispielsweise durch Anrufe auf der Hotline, E-Mails oder persönliche Bekanntgabe (Arocom, o. D.). In der heutigen Zeit ist der Einsatz von Ticketsystemen nicht mehr nur auf die IT-Dienstleistungsbranche beschränkt. Solche Systeme finden vor allem dort Verwendung, wo kunden- und serviceorientierte Leistungen erbracht werden. Ein Ticketsystem kann als ein Teil des Projektmanagements angesehen werden, wobei es mittlerweile sogar oft als Basis eines solchen beschrieben wird (Meindl, 2014). Die Leistungen, die direkt für Kundinnen und Kunden erbracht werden, werden unter dem Begriff *IT-Servicemanagement* zusammengefasst. Für die Realisierung eines funktionierenden IT-Servicemanagements im Unternehmen können verschiedene Richtlinien oder Frameworks verwendet werden. Ein bekannter Standard in diesem Zusammenhang ist ITIL. ITIL umfasst Good-Practice-Ansätze für die Gestaltung der Prozesse im Rahmen des IT-Servicemanagements. Auf den genauen Aufbau der Prozesse nach ITIL wird im Zuge der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen. Es kann jedoch gesagt werden, dass der Aufbau und die Funktionalität von vielen Ticketsystemen auf den Good-Practice-Ansätzen von ITIL basieren. (Kraus, o. D.)

Wie obenstehend beschrieben, werden auch in einem Ticketsystem Aufgaben von einzelnen Personen verwaltet. Der Unterschied zu einem Taskmanagementsystem kann jedoch dahingehend beschrieben werden, dass sich das Ticketsystem eher auf direkte Kundenanfragen und Supportfälle konzentriert. In diesem System werden Aufgaben verwaltet, die direkte Unterstützung, Änderungen oder Ähnliches für die Kundschaft bedeuten. In einem Taskmanagementsystem hingegen werden alle Aufgaben eines Unternehmens gemanagt und nicht nur jene, die den direkten Support für Kundinnen und Kunden betreffen. Auch in einem Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche fallen neben IT-Supportaufgaben für Kundinnen und Kunden noch viele weitere Aufgaben an. In anderen Bereichen des Unternehmens wie Marketing, Buchhaltung oder weiteren müssen ebenfalls Aufgaben verwaltet werden. Für die Verwaltung dieser Aufgaben kommt ein Taskmanagementsystem zum Einsatz.

Ist in einem IT-Dienstleistungsunternehmen bereits ein Ticketsystem vorhanden und der zusätzliche Einsatz eines Taskmanagementsystems geplant, so ist wichtig zu beachten, dass diese beiden Systeme über Schnittstellen bestmöglich miteinander kombiniert werden, da sie beide auf die Verwaltung von Aufgaben abzielen und der Unterschied im Umfang und der Art der

Aufgaben liegt. Wird die Verknüpfung dieser beiden Systeme außer Acht gelassen, kann es unter den Mitarbeitenden, die von beiden Systemen betroffen sind, zu Unklarheiten bezüglich Verantwortlichkeiten und Prioritäten kommen. (Radespiel, o. D.)

4.6 Zusammenfassung

Zusammengefasst nimmt das Thema Taskmanagement im Zeitalter der Digitalisierung einen hohen Stellenwert in Unternehmen ein. Der Begriff *Digitalisierung* weist zahlreiche Definitionen auf. Zusammenfassend kann über die gängigsten Definitionen gesagt werden, dass sich die Digitalisierung mit dem Einsatz moderner Technologien in Unternehmen befasst. Dies allein führt jedoch noch nicht zu einem digitalisierten Unternehmen. Neben dem Wandel der Technologien spielt auch der Wandel von Prozessen und Menschen in Unternehmen eine entscheidende Rolle. Mit diesem Wandel einher geht auch die Anpassung der Unternehmensstrategie und der zukünftigen Ausrichtung eines Unternehmens. Viele strategische Aufgaben sind somit notwendig, um das übergeordnete strategische Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Das Taskmanagement setzt hier an und kann bei der Verwaltung all dieser Aufgaben hilfreich sein, denn neben den Aufgaben des operativen Tagesgeschäftes werden auch die strategischen Aufgaben im Rahmen des Taskmanagements verwaltet und überwacht. Somit trägt das Taskmanagement im Rahmen des Digitalisierungsprozesses dazu bei, dass der Digitalisierungsgrad des Unternehmensbereiches Betrieb und Tätigkeiten weiter ausgebaut wird. Dieser ist derzeit in den österreichischen KMU jener Bereich, in dem in Bezug auf die Digitalisierung noch am meisten Aufholbedarf besteht.

Ein weiterer Mehrwert, den Taskmanagement einem Unternehmen leisten kann, ist die Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden. Das Erkennen eines Fortschritts im täglichen Tun und das Anstreben eines übergeordneten Ziels haben einen merkbaren Einfluss auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in weiterer Folge auch auf die Qualität der geleisteten Arbeit. Das Taskmanagement kann dazu beitragen, diesen täglichen Fortschritt für die Mitarbeiterinnen Mitarbeiter sichtbar zu machen, und somit als Führungsinstrument dienen, um die Motivation im Unternehmen aufrechtzuerhalten.

Um ein effektives und effizientes Taskmanagement in Unternehmen etablieren zu können, bedarf es eines geeigneten Tools. Dabei kann zwischen manuellen, elektronischen und Online-Aufgabenverwaltungstools unterschieden werden. Während manuelle Tools das Taskmanagement in Form von Listen mit Papier und Stift umsetzen, handelt es sich bei elektronischen Aufgabenverwaltungstools um vollständig digitalisierte Tools. Online-Aufgabenverwaltungstools gehen noch einen Schritt weiter und integrieren die Anbindung an das Internet, um beispielsweise die Zusammenarbeit von standortübergreifenden Teams zu forcieren.

Gerade in IT-Dienstleistungsunternehmen kommen in vielen Fällen auch Ticketsysteme zum Einsatz. Ein Ticketsystem kann als Teil des Taskmanagements in einem Unternehmen betrachtet werden. Es kommt vor allem dort zum Einsatz, wo kunden- und serviceorientierte Leistungen ausgeübt werden. In einem Ticketsystem werden wie in einem Taskmanagementsystem auch Aufgaben von Personen verwaltet. Es unterscheidet sich jedoch von einem

Taskmanagementsystem dahingehend, dass Ticketsysteme auf Kundenanfragen und Supportfälle konzentriert sind, während ein Taskmanagementsystem noch einen Schritt weiter geht und alle Aufgaben, auch strategische und allgemeine Aufgaben, eines Unternehmens verwaltet. Kommen beide Systeme in einem Unternehmen zum Einsatz, ist darauf zu achten, dass sie bestmöglich zusammenarbeiten.

5 ANFORDERUNGEN AN EIN TASKMANAGEMENTSYSTEM

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, spielt Taskmanagement in einem Unternehmen eine zentrale Rolle, wenn es um die effektive und effiziente Zielerreichung geht. Ein klarer Fokus auf die gesetzten Ziele wiederum ist wichtig, um dem digitalen Wandel, in dem sich die Arbeitswelt befindet, Stand halten zu können und um auch zukünftig wettbewerbsfähig am Markt bestehen zu können. Auch die Einführung eines Taskmanagementsystems, das sich zumindest auf der Stufe der elektronischen Tools befindet, kann als ein Schritt im Digitalisierungsprozess eines Unternehmens gesehen werden. Das Taskmanagement kann auch ohne entsprechendes Tool beispielsweise mit einem Notizblock umgesetzt werden. Mit einem geeigneten Tool gestaltet sich die Umsetzung allerdings einfacher und vor allem effizienter. Die betroffenen Prozesse können besser automatisiert und effizienter gestaltet werden (Raymond, 2019). Bei der Einführung eines solchen Tools muss ein Unternehmen einige Herausforderungen bewältigen, da sich sowohl die technologischen Anforderungen als auch die Anforderungen an die Arbeitsmöglichkeiten aufgrund des digitalen Wandels verändert haben.

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die Anforderungen, die an ein Taskmanagementtool gestellt werden, eingegangen.

5.1 Allgemeine Anforderungen an Softwaresysteme

In der Softwareentwicklung wird anhand zuvor definierter Anforderungen an das fertige Produkt gearbeitet. Eine Anforderung ist ein Leistungsmerkmal, über das das Softwareprodukt am Ende des Entwicklungsprozesses verfügen soll. Dieses Leistungsmerkmal kann sich auf die fachliche oder technische Ebene beziehen. Der Begriff der Anforderung wird während der Entwicklung eines Softwareproduktes oft auch noch weitläufiger verwendet und schließt auch weitere einzuhaltende Rahmenbedingungen wie bestimmte Normen oder rechtliche Vorgaben ein. Auch wenn beispielsweise ein spezielles Prozedere im Entwicklungsprozess eingehalten werden muss, zählt dies zu den Anforderungen. (Schienmann, 2002)

Meist ist eine Klassifizierung nach funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen üblich. Funktionale Anforderungen beschreiben alle notwendigen Funktionen der Software. Hierbei geht es rein um die Funktionalität, d. h. um das, was eine Software können soll, wenn sie fertig entwickelt ist. Dabei werden die gewünschten Inputs und Outputs definiert und die Entwicklung richtet sich dann nach diesen Definitionen. Im Gegensatz dazu gehen die nichtfunktionalen Anforderungen über die reine Funktionalität des Systems hinaus. Diese Anforderungen beziehen sich hauptsächlich auf die qualitativen Merkmale der Software. Dazu können beispielsweise die Verfügbarkeit, die Zuverlässigkeit, die Usability, die Performance oder die Wartbarkeit des Systems zählen. Sowohl die funktionalen als auch die nichtfunktionalen Anforderungen sind

relevant für die Entwicklung. Die nichtfunktionalen wirken sich maßgeblich auf die Anwenderzufriedenheit aus. Es kann jedoch gesagt werden, dass die Erfüllung der funktionalen Anforderungen sich meist einfacher gestaltet als die Erfüllung der nichtfunktionalen Anforderungen. Das liegt daran, dass funktionale Anforderungen mit Kriterien versehen werden können, die sich messen lassen. Dies wiederum ist bei nichtfunktionalen Anforderungen schwieriger. Das Verhältnis der Anzahl der beiden Klassen von Anforderungen sollte möglichst ausgeglichen sein (Versteegen, 2002). Um Zufriedenheit bei der Endanwenderin oder dem Endanwender hervorzurufen, müssen möglichst viele der funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen erfüllt werden. Um die Anforderungen anhand ihrer Wichtigkeit priorisieren zu können, hat Professor Kano das nach ihm benannte Kano-Modell entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Werkzeug, bei dem die Anforderungen nicht mehr in funktionale und nichtfunktionale Anforderungen unterteilt werden, sondern anhand ihrer Wichtigkeit für die Kundschaft. Dabei werden die folgenden drei Hauptkategorien unterschieden, deren Zusammenspiel in Abbildung 11 verdeutlicht wird:

- Begeisterungsmerkmale,
- Leistungsmerkmale und
- Basismerkmale

(Schmitt, 2015).

Auf die in Abbildung 11 angeführten reversen und indifferenten Merkmale wird im Rahmen dieser Masterarbeit nicht näher eingegangen.

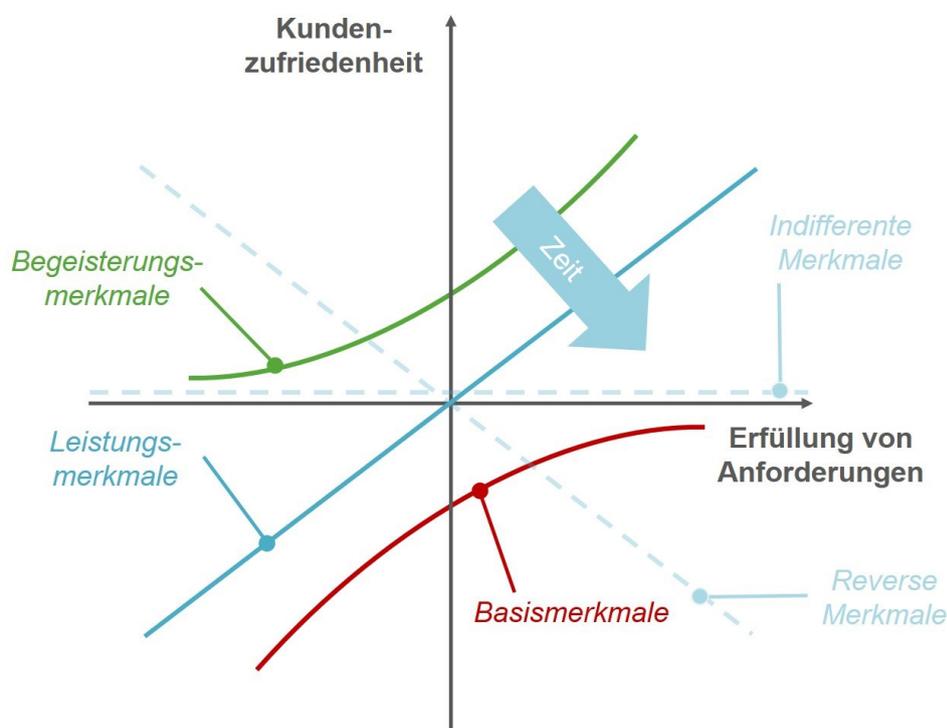


Abbildung 11: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (vgl. Schmitt, 2015)

Basismerkmale

Diese Merkmale, in Abbildung 11 in Rot dargestellt, bilden die Grundlage des Produktes, wobei die Kundin oder der Kunde diese Forderungen nicht ausdrücklich stellt, da sie von ihr oder ihm vorausgesetzt werden. Sie werden auch als *Must-be-Merkmale* bezeichnet. Werden diese Basisanforderungen nicht erfüllt, führt das zur Unzufriedenheit der Kundschaft. (Sauerwein, 2000)

Leistungsmerkmale

Zu den Leistungsmerkmalen zählen Anforderungen, die ausdrücklich von der Kundin oder dem Kunden als solche genannt werden. Sie sind in Abbildung 11 in Blau eingezeichnet. Es ist ein proportionaler Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Erfüllungsgrad der Leistungsmerkmale erkennbar. (Schmitt, 2015)

Begeisterungsmerkmale

Begeisterungsmerkmale sind jene Anforderungen, die die Kundin oder der Kunde weder ausdrücklich benennt noch voraussetzt. Werden diese nicht erfüllt, hat das keinen negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Werden sie jedoch erfüllt, können sie den größten positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben und Begeisterung hervorrufen. Sie sind in grüner Farbe in Abbildung 11 erkenntlich. (Schmitt, 2015)

Die Zuordnung zu den einzelnen Kategorien unterscheidet sich von Kundschaft zu Kundschaft und ist subjektiv. Innerhalb einer Gesellschaft ist aber eine ähnliche Tendenz erkennbar. Weiters ist erkennbar, dass Merkmale, die in früheren Zeiten bei den Anwendenden noch Begeisterung ausgelöst haben, im Laufe der Zeit zu Basismerkmalen wurden und somit vorausgesetzt werden. (Schmitt, 2015)

Diese Erkenntnis spielt vor allem im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel eine entscheidende Rolle. Softwareeigenschaften, die noch vor wenigen Jahren Begeisterung bei den Anwendenden ausgelöst haben, stellen sich mittlerweile als Grundvoraussetzung heraus. Die digitalen Anforderungen steigen. In Bezug auf Softwareprodukte und die Digitalisierung lassen sich hier Eigenschaften wie die Performance, die Verfügbarkeit, die endgeräteunabhängige Nutzung etc. nennen. Dies muss auch bei der Definition der Anforderungen an ein Taskmanagementsystem berücksichtigt werden. Oft bestehen Anforderungen an Systeme, die als selbstverständlich angesehen und somit nicht explizit genannt werden. Wird dann aber ein Softwareprodukt ausgewählt oder entwickelt, das ebendiese Anforderungen nicht oder nur zum Teil erfüllt, entspricht das Produkt nicht den Vorstellungen der Kundschaft.

5.2 Anforderungen bei der Einführung eines Taskmanagementsystems

Bei der Entwicklung bzw. Auswahl eines Softwareproduktes für die Einführung in ein Unternehmen bestehen zahlreiche Anforderungen. Diese können in verschiedene Unterkategorien wie funktionale und nichtfunktionale Anforderungen untergliedert werden. Im

Folgendes wird auf die Anforderungen eingegangen, die bei der Einführung eines Taskmanagementsystems bestehen.

Dabei wird eine Differenzierung in funktionale, technische, unternehmerische und Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgenommen.

5.2.1 Funktionale Anforderungen

Bei der Definition der Anforderungen stehen jene an die benötigten Funktionen im Fokus. Dabei kristallisieren sich im Taskmanagement Grundfunktionen heraus, die von einem entsprechenden Tool abgedeckt werden sollten.

Die grundlegende Voraussetzung an eine Taskmanagementsoftware besteht darin, alle Aufgaben von betroffenen Personen, einem bestimmten Projekt oder einem ganzen Unternehmen übersichtlich in einem entsprechenden Tool darzustellen. Soll ein solches Tool in einem Unternehmen eingesetzt werden, ist vor allem die Funktion, dass Teams gebildet und Aufgaben entsprechend zugeordnet werden können, interessant. Für die Team- oder Projektleiterinnen und Projektleiter, aber auch für die Teammitglieder soll so die Transparenz bezüglich des Status und der Verantwortlichkeiten gesteigert werden (Raymond, 2019). Eine weitere Anforderung, ist die Visualisierung von Aufgaben. Diese sollen in verschiedenen Formen dargestellt, in ihren zeitlichen Kontext gesetzt und anhand ihrer Personen- oder Gruppenzugehörigkeit gekennzeichnet werden können. So können komplexe Zusammenhänge einfacher verstanden und erfasst werden und die Kommunikation sowie Verständigung können verbessert werden (Pretzer, o. D.). In Bezug auf die Visualisierung können als Anforderung weiters die Filterung bzw. Ansichtendefinition angeführt werden. Dies bezieht sich auf das Eingrenzen der Ansichtlisten nach Datum, Person, Fälligkeit oder Prioritäten. In einigen Unternehmen können auch der Import, der Export oder die Druckfunktion von bestimmten Listen eine Anforderung sein (Raymond, 2019). Ein innovatives Softwareprodukt geht sogar so weit, dass die Oberfläche nach den Bedürfnissen der Benutzerinnen und Benutzer entsprechend angepasst werden kann (Topix Business Software AG, 2019). Neben der grafischen Darstellung spielen auch Benachrichtigungen eine entscheidende Rolle. Wenn beispielsweise Deadlines bevorstehen, kritische Änderungen an Aufgaben vorgenommen werden oder Verantwortlichkeiten angepasst werden, können Benachrichtigungen, zum Beispiel E-Mail, Push-Benachrichtigung etc., sich positiv auf die zeitgerechte Erreichung der Aufgabenziele auswirken. (Pretzer, o. D.)

Eine wesentliche funktionale Anforderung an ein Taskmanagementsystem ist eine Controlling-Funktion. Eines der Ziele des Taskmanagements besteht darin, den Fortschritt der Aufgaben zu messen und so eine zeitgerechte Fertigstellung zu gewährleisten. Probleme können so schon in einem frühen Stadium erkannt werden und es können entsprechende Maßnahmen festgelegt werden. Das eingesetzte Tool muss es somit möglich machen, detaillierte Informationen über den aktuellen Status der Aufgaben zu liefern und Analysen aus den vorhandenen Daten zu ziehen. (Henkel, 2018)

In vielen Unternehmen kommen verschiedene Managementansätze und Methoden wie Kanban zum Einsatz. In der IT-Dienstleistungsbranche ist auch das Thema IT-Service-Management nach ITIL verbreitet. Ist ein solcher Standard in einem Unternehmen etabliert, so ist bei der Definition der Anforderungen an ein Taskmanagementsystem zu berücksichtigen, dass das Softwareprodukt auch die Anforderungen des entsprechenden Managementstils unterstützt. Ein weiteres Merkmal, das als Anforderung angeführt werden kann, ist die Usability des Tools. Ein Taskmanagementtool zielt darauf ab, Abläufe, Planungen und das Controlling zu optimieren und effizienter zu gestalten. Es kann jedoch der Fall sein, dass die Arbeit mit einem solchen Tool selbst so viel Aufwand bedeutet, dass der Einsatz des Tools mehr Zeit mit sich bringt, als er einsparen kann. Ein solcher Umstand kann verschiedene Gründe haben. Wenn das Tool beispielsweise schwierig zu bedienen ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in geeignetem Maß eingeschult werden oder mehr Funktionen zur Verfügung stehen als gebraucht werden, kann das zu einer Nichtakzeptanz und somit Nichtverwendung des Tools führen. (Pretzer, o. D.)

5.2.2 Technische Anforderungen

Bei der Einführung eines neuen Softwaresystems bestehen auch zahlreiche Anforderungen im technischen Bereich. Diese können zum Teil als funktionale und zum Teil als nichtfunktionale Anforderungen gesehen werden.

Eine erste technische Entscheidung betrifft die Art der Software. Ist eine Web-Anwendung oder eine Desktop-Anwendung besser für das Unternehmen geeignet? Beide Varianten haben sowohl Vor- als auch Nachteile. Es gilt abzuwägen, welche Eigenschaften für das Unternehmen bedeutsamer sind und welche Art von Software zum Einsatz kommen soll. Als Vorteile der Desktop-Anwendung können die folgenden genannt werden:

- Offline-Verfügbarkeit ist gewährleistet,
- oftmals höhere Zugriffsgeschwindigkeit, da keine Abhängigkeit von der Internetverbindung besteht,
- Kontrolle über die Daten und ihren Speicherort, da sie lokal abgelegt werden

(Eigner, 2019).

Im Gegensatz dazu weisen Webanwendungen die folgenden Vorteile auf:

- keine Durchführung von manuellen Updates notwendig,
- keine lokale Installation notwendig, weshalb der Zugriff von überall mit jedem Gerät aus möglich ist, das über eine Verbindung zum Internet und einen Webbrowser verfügt,
- weniger Bedarf an Speicherplatz und Leistung des Endgerätes

(Eigner, 2019).

Die Entscheidung, ob auf eine Web-Anwendung oder auf eine lokale Anwendung gesetzt wird, wird vor allem darauf basieren, ob es fixe Arbeitsplätze gibt oder ein flexibleres Arbeitsmodell im Unternehmen etabliert ist. Der Trend in Österreich ist klar erkennbar. Immer mehr Unternehmen

setzen auf ortsunabhängige Arbeit. Home-Offices sind zunehmend verbreitet und die Zusammenarbeit über die Bürogrenzen hinaus muss gewährleistet werden. In österreichischen Unternehmen ist eine Steigerung des Anteils an mobilen und Home-Office-Arbeitsplätzen erkennbar: 23 % der Unternehmen haben sich in den letzten beiden Jahren dahingehend entwickelt, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, ortsunabhängig zu arbeiten. Eine wachsende Anzahl von Mitarbeitenden nimmt diese Möglichkeiten auch an (Proissl, 2019). Die Art zu arbeiten hat sich somit verändert und die Zusammenarbeit sowie die Kommunikation haben an Bedeutung gewonnen. Diese Änderung der Arbeitsweise macht den Einsatz von Softwareprodukten notwendig, die kollaborationsfähig sind. Das bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen an Projekten oder Aufgaben arbeiten können, auch wenn sie sich nicht am selben Arbeitsplatz befinden (Hansen, 2016). Auch für kleine und mittlere Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich arbeiten wollen, wird es aufgrund der Digitalisierung bedeutender, geeignete Voraussetzungen für ein effektives und effizientes ortsübergreifendes Arbeiten zu schaffen. Dabei stellen die alleinige Verständigung und Arbeit per E-Mail keine angemessenen Voraussetzungen mehr dar (Bahr & Augsten, 2019). Eine Web-Anwendung gestaltet ortsunabhängiges Arbeiten einfacher. Wird jedoch noch einen Schritt weitergedacht, unterstreichen vor allem mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets die Ortsunabhängigkeit. Für bestimmte Tätigkeiten können auch die kleinen Endgeräte verwendet werden, weshalb der Einsatz einer mobilen App als sinnvoll betrachtet werden kann. (Müller, 2017)

Wird der Einsatz eines Taskmanagementtools geplant, kann es für ein zukunftsorientiertes Unternehmen als technische Anforderung gesehen werden, dass die gewählte Softwarelösung webbasiert und für kollaboratives Arbeiten geeignet ist, um den steigenden Anforderungen an ortsunabhängige Arbeit gerecht zu werden. Wird noch einen Schritt weitergegangen, kann auch das Vorhandensein einer mobilen App für Smartphones und Tablets als erweiterte Anforderung betrachtet werden.

Neben der Möglichkeit der Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens und der Gewährleistung der Kollaboration spielt auch die Kommunikation mit anderen Programmen des Unternehmens eine Rolle bei der Definition der Anforderungen eines Taskmanagementtools. Eine Integration und Zusammenarbeit mit den bereits bestehenden Systemen eines Unternehmens muss möglich sein, um einen Mehrwert aus der Einführung des Taskmanagementtools gewinnen zu können. Aus diesem Grund besteht vor der Einführung bzw. Auswahl des Tools die Notwendigkeit, zu analysieren, zu welchen anderen Systemen des Unternehmens Schnittstellen benötigt werden und um welche technischen Schnittstellen es sich handelt (Alpar, Grob, Weimann & Winter, 2002). Schnittstellen, die bei Taskmanagementsystemen relevant sind, sind zum Beispiel jene zu vorhandenen Terminkalendern, anderen Kollaborationstools, die für die Kommunikation im Einsatz sind, aber auch zu anderen Kundenverwaltungsprogrammen oder Projektmanagementsystemen. Weitere entscheidende Schnittstellen, die beachtet werden müssen, sind jene zum E-Mail-Verwaltungsprogramm des Unternehmens und, falls vorhanden, zum Ticketsystem. Je besser sich das Taskmanagementtool in den vorhandenen Workflow einbinden lässt, desto höher sind die Akzeptanz und zugleich der Mehrwert für das Unternehmen. (Pretzer, o. D.)

Neben der Integration spielt in einem zukunftsgerichteten Unternehmen auch der Einsatz eines Softwareproduktes eine Rolle, das sich an eventuell geplantes Wachstum in der Zukunft anpassen kann. Es soll somit auch eine einfache Skalierbarkeit aufweisen. (Topix Business Software AG, 2019)

5.2.3 Unternehmerische Anforderungen

Zusätzlich zu den funktionalen und technischen Anforderungen, die bei der Einführung eines Taskmanagementsystems definiert werden müssen, bestehen weitere Anforderungen im unternehmerischen Kontext. Diese beziehen sich beispielsweise auf interne Regelungen und Entscheidungen, aber auch auf gesetzliche Verpflichtungen. Auf diese Anforderungen wird im Folgenden eingegangen.

Make-or-Buy-Entscheidung

Eine Frage, die sich bei der Einführung eines Taskmanagementsystems und auch jeder anderen Anwendungssoftware im Unternehmen stellt, ist die sogenannte Make-or-Buy-Entscheidung, die in Abbildung 12 verdeutlicht wird.

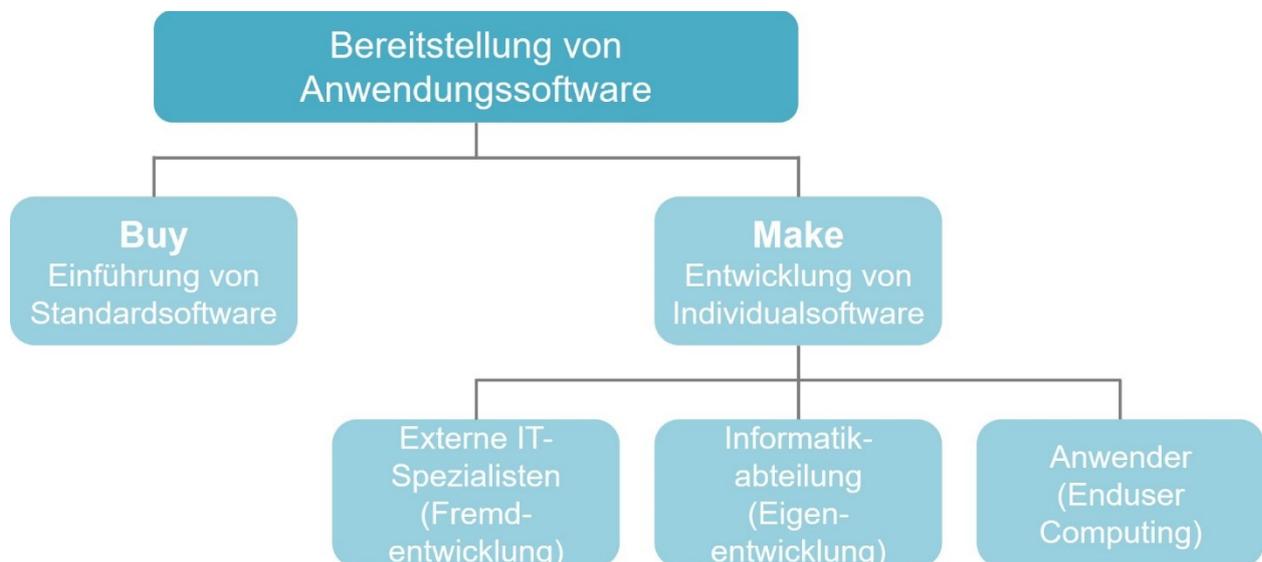


Abbildung 12: Bereitstellung von Anwendungssoftware (vgl. Abts & Müller, 2017)

Wird eine Anwendungssoftware eingeführt, bestehen zwei Möglichkeiten, wie die Software bezogen werden kann, die in Abbildung 12 als zwei Unterzweige dargestellt sind. Im Buy-Zweig des Entscheidungsbaumes wird eine Standardsoftware ausgewählt und eingeführt. Dabei handelt es sich um eine vorgefertigte Software eines Anbieters. Die Standardsoftware ist für einen bestimmten Anwendungsbereich im Unternehmen einsetzbar, beispielsweise für den Buchhaltungsbereich. Eine Standardsoftware ist somit nicht genau auf die Bedürfnisse eines

bestimmten Unternehmens abgestimmt, sondern wird von mehreren verschiedenen Unternehmen eingesetzt. (Abts & Müller, 2017)

Wird jedoch der Make-Zweig im Entscheidungsbaum der Abbildung 12 gewählt, fällt die Entscheidung auf die Entwicklung einer Individualsoftware. Diese wird im Gegensatz zur Standardsoftware lediglich für einen bestimmten Aufgabenbereich eines einzigen Unternehmens spezifiziert und entwickelt.

In der Abbildung 12 ist ersichtlich, dass sich der Make-Zweig nochmals in drei Unterkategorien aufgliedert. Es kann nämlich auch bei der individuellen Entwicklung entschieden werden, ob IT-Spezialisten eines externen Unternehmens mit der Umsetzung beauftragt werden oder die Entwicklung in der unternehmensinternen IT-Abteilung durchgeführt werden soll. Der dritte Bereich, der in der Abbildung 12 ersichtlich ist, ist die Entwicklung des Anwendenden selbst. Dieser Bereich kommt zum Einsatz, wenn es sich um einfache Aufgabenstellungen handelt und die Anwenderinnen und Anwender sich beispielsweise mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogrammes selbst Unterstützungstools bauen. Dieser Bereich ist jedoch für die vorliegende Arbeit nicht relevant. (Abts & Müller, 2017)

Die Entscheidung zwischen Individual- und Standardsoftware hängt maßgeblich vom geplanten Anwendungsbereich ab. Wird zum Beispiel die Einführung eines Textbearbeitungs- oder Tabellenkalkulationsprogrammes geplant, ist es wenig sinnvoll, auf eine Individualentwicklung zu setzen, da es bereits etablierte Produkte am Markt gibt, die vom Großteil der Unternehmen eingesetzt werden und die die Anforderungen in geeigneter Weise abdecken. Wird hingegen eine spezifischere Software in das Unternehmen eingeführt, sollten einige Aspekte berücksichtigt werden, die für die Entscheidung zwischen Individual- und Standardsoftware relevant sind. (t2informatik, o. D.)

Folgende Vorteile können für die Entwicklung einer Individualsoftware sprechen.

- Alle spezifischen Anforderungen und Eigenschaften des Unternehmens können bei der Entwicklung berücksichtigt werden (Abts & Müller, 2017).
- Es sind nur Funktionen in der Software verfügbar, die auch tatsächlich benötigt werden (Abts & Müller, 2017).
- Die Akzeptanz des Einsatzes einer Individualsoftware im Unternehmen ist meist höher, da die unternehmensinternen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft bereits in der Konzeption der Software mitgewirkt haben (t2informatik, o. D.).
- Es kann höhere Flexibilität erreicht werden, da Änderungswünsche und Anpassungen einfacher durchgeführt werden können (t2informatik, o. D.).
- Es können Wettbewerbsvorteile erreicht werden, da Individualsoftware bestmöglich auf die Unternehmensprozesse und -abläufe abgestimmt ist (t2informatik, o. D.).
- Oftmals gestaltet sich die Integration in bestehende Systeme einfacher, da benötigte Schnittstellen nach Bedarf implementiert werden können (t2informatik, o. D.).

Im Gegensatz dazu weist eine Standardsoftware andere Vorteile auf.

- Das Softwareprodukt ist schnell bzw. sofort verfügbar. Die Vorlaufzeit, die bei der Individualsoftware aufgrund der Konzeption und Programmierung entsteht, entfällt beim Einsatz einer Standardsoftware (Abts & Mülder, 2017).
- Oft ist der Reifegrad einer Standardsoftware bereits höher, da diese schon über einen längeren Zeitraum verfügbar ist und erste Schwachpunkte und Fehler bereits ausgeglichen wurden (t2informatik, o. D.).
- Die Wartung und Weiterentwicklung wird vom Softwarehersteller übernommen, ohne dass es einer zusätzlichen Beauftragung bedarf (t2informatik, o. D.).
- Oft ist der Umfang der Dokumentation einer Standardsoftware höher als bei Individualsoftware, bei der für eine detaillierte Dokumentation häufig zusätzliche Kosten anfallen (t2informatik, o. D.).
- Die Kostenkalkulation beim Einsatz einer standardisierten Software eines bestimmten Herstellers ist meist besser planbar. Die Verrechnung erfolgt häufig anhand der Anzahl der Lizenzen, der Anzahl der Nutzenden, ob Schulungs- oder Customizing-Bedarf besteht etc. Für die Abrechnung stehen unterschiedliche Verrechnungsmodelle wie monatliche Zahlungen, Einmalkauf oder jährliche Zahlungen zur Verfügung. Der höhere Sicherheitsgrad in der finanziellen Planung stellt einen Vorteil von Standardsoftware dar (t2informatik, o. D.).

Aufgrund der oben genannten Vorteile ist es von den Anforderungen im entsprechenden Unternehmen abhängig, ob die Entwicklung einer Individualsoftware oder der Kauf einer Standardsoftware eher zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Ein entscheidendes Kriterium für eine Make-Entscheidung ist auch, ob die Ressourcen für die Entwicklung zugekauft werden müssen oder ob sie im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Da im Rahmen dieser Arbeit KMU der IT-Dienstleistungsbranche betrachtet werden und es in dieser Branche eine Vielzahl von Unternehmen gibt, in denen das notwendige Know-how intern im Unternehmen vorhanden ist, ist die Entscheidung zwischen Individual- und Standardsoftware auch in Bezug auf die Einführung eines Taskmanagementsystems relevant.

Einführungsszenario

Wird in einem Unternehmen ein neues Softwaresystem eingeführt und wurde die Entscheidung getroffen, ob das System mit dem eigenen Know-how und den eigenen Ressourcen entwickelt wird oder ob ein passendes System zugekauft wird, besteht der nächste Schritt für das Projektteam bzw. die Geschäftsführung (je nach Größenordnung des Unternehmens) in der Auswahl der geeigneten Einführungsstrategie. In der Literatur werden zwei Hauptarten von Strategien unterschieden, die sukzessive und die simultane Variante.

Eine sukzessive Einführung wird auch oft als *modular* oder *stufenweise* bezeichnet. Dabei erfolgt die Inbetriebnahme des Systems nicht im gesamten Unternehmen auf einmal. Es handelt sich dabei um eine zeitlich verteilte Einführung, die beispielsweise anhand von Modulen der Software, anhand der Unternehmensbereiche, prozessorientiert oder standortbezogen aufgeteilt werden kann (Dorrhauer & Zlender, 2004). Vorteile, die bei dieser Methode genannt werden können, sind:

- die Reduzierung des kurzfristigen Projektumfangs und der Komplexität sowie
- positiver Effekt auf die Motivation der beteiligten Personen, da schneller Erfolge sichtbar werden

(Hesseler & Görtz, 2007).

In Bezug auf die Einführung eines Taskmanagementsystems kann gesagt werden, dass eine sukzessive Einführung anhand einzelner Module eher nicht sinnvoll anwendbar ist, da ein klassisches Taskmanagementsystem keine klar trennbaren Module aufweist. Je nach Unternehmensgröße kann jedoch eine sukzessive Einführung zeitlich versetzt in unterschiedlichen Unternehmensbereichen sinnvoll erscheinen.

Die simultane Einführung im Gegensatz dazu wird auch als Big-Bang-Szenario bezeichnet. Hierbei werden alle Module eines Systems in allen betroffenen Unternehmensbereichen auf einmal eingeführt. Es wird ein Stichtag definiert, ab dem die Software in den Produktivbetrieb geht. Aufgrund dieses rigorosen Umstiegs ergibt sich vor allem in der Planungsphase ein erhöhter Aufwand (Hesseler & Görtz, 2007). Vorteile, die bei diesem Einführungsszenario genannt werden können, sind folgende:

- geringere Dauer der Systemeinführung im Gegensatz zur sukzessiven Einführung,
- kein Parallelbetrieb mehrerer Systeme notwendig,
- geeignet für KMU, da hier der Gesamtaufwand überschaubar bleibt

(Dorrhauer & Zlender, 2004).

Zusammenfassend ist das gewählte Einführungsszenario von der Aufbauorganisation und der Größenordnung des jeweiligen Unternehmens abhängig. Beide Einführungsszenarien sind für KMU geeignet und können auch im Kontext eines Taskmanagementsystems angewandt werden.

Datenschutz

Am 25. Mai 2016 bzw. nach der zweijährigen Einführungsfrist am 25. Mai 2018 ist in der gesamten EU die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Kraft getreten. Sie hat zum Ziel, personenbezogene Daten natürlicher Personen zu schützen und deren Verarbeitung einzuschränken. Diese neue Verordnung zieht zahlreiche Anforderungen an die Unternehmen mit sich, die umgesetzt werden müssen. Werden die Vorgaben nicht eingehalten, drohen hohe Strafen. Zu diesen Vorgaben zählen beispielsweise die Anonymisierung und die Pseudonymisierung von personenbezogenen Daten, das Recht der Kundinnen und Kunden auf

Vergessen werden, die Notwendigkeit einer Einwilligung der Datenverarbeitung durch die Kundin oder den Kunden etc. (Bundesministerium für Digitalisierung, 2018). Auch in Bezug auf die IT-Systeme, wie ein Taskmanagementsystem eines ist, bestehen Pflichten aufgrund der DSGVO. Wird ein Taskmanagementsystem eines Dienstleistungsunternehmens in Anspruch genommen und das System nicht selbst entwickelt, ist bei der Auswahl des Anbieters auf seine Zuverlässigkeit und Seriosität zu achten. Der Anbieter nimmt die Rolle eines Auftragsverarbeiters ein. Handelt es sich bei dem eingesetzten Softwareprodukt um einen Clouddienst, sollte darauf geachtet werden, wo sich der Standort der Datenspeicherung befindet. Befindet sich dieser innerhalb der EU, bestehen laut DSGVO keine weiteren Anforderungen. Liegt er jedoch außerhalb der EU, sind die *Grundsätze des internationalen Datenverkehrs* einzuhalten. Steht bei der Taskmanagementsoftware auch eine App zur Verfügung, ist zu dokumentieren, ob bzw. auf welche Daten des mobilen Endgerätes die App Zugriff hat (Wirtschaftskammer Österreich, 2018). Da der Datenschutz und die Einhaltung der Richtlinien nach DSGVO in der Verantwortung der Geschäftsführung liegen, gehört dieser Punkt zu den unternehmerischen Anforderungen bei der Einführung eines Taskmanagementsystems.

5.2.4 Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

„Digitalisierung ist nicht allein die Anschaffung und der Einsatz der Technik. Digitalisierung lebt nur mit den Menschen, die diese Technik nutzen und anwenden. Sie dafür zu begeistern, ist der Erfolgsgarant für einen digitalen Wandel.“

(Lippe, 2018)

Sascha Lippe ist mit seinem Unternehmen spezialisiert auf Veränderungsprozesse und Weiterentwicklungen im Zuge des digitalen Wandels. Er beschreibt, dass die Menschen der eigentliche Erfolgsgarant für einen digitalen Wandel sind. Auch andere Expertinnen und Experten, die sich mit Veränderungen aufgrund der Digitalisierung beschäftigen, sehen bei der Einführung eines neuen Softwaresystems im Rahmen des Digitalisierungsprozesses des Unternehmens, wie bei der Einführung eines Taskmanagementsystems, die größte zu überwindende Hürde nicht in der technischen Umsetzung. Die bestehende Unternehmenskultur hingegen sowie vorhandene Strukturen und Grenzen stellen eine größere Herausforderung dar (Dämon, 2015). Bei der Einführung neuer Technologien müssen strategische, organisatorische und kulturelle Fragestellungen in Kombination bearbeitet werden (Czarnecki & Auth, 2018).

Unabhängig davon, ob eine bestehende Technologie durch eine neue ersetzt wird oder eine neue Technologie eingeführt wird, wo zuvor noch keine digitale Unterstützung vorhanden war, die Einführung eines neuen Systems bringt immer eine Änderung der Prozesse im Unternehmen mit sich. Die Änderungen betreffen sowohl alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft als auch die Führungskräfte auf strategischer Ebene. Bei der Einführung eines neuen Systems werden die Komplexität und der Aufwand und vor allem auch der Folgeaufwand zu gering eingeschätzt, weshalb viele solche Projekte nicht den gewünschten Erfolg bringen. (Speer, 2018)

Da die Menschen in einem Prozess wie der Einführung eines Taskmanagementsystems eine große Rolle spielen, bestehen neben den technischen und unternehmerischen Anforderungen auch Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeitende, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Bei der Einführung neuer Technologien im Unternehmen kann unterschieden werden zwischen solchen Systemen, die ganze Prozesse selbstständig ausführen und übernehmen, und solchen, die als Unterstützung für die Ausführung der Tätigkeit dienen. Bei jenen Technologien, die die gesamte zugehörige Tätigkeit einer Person übernehmen, handelt es sich um die sogenannte *Robotic Process Automation* (Czarnecki & Auth, 2018). Bei der Einführung eines Taskmanagementsystems hingegen handelt es sich um eine andere Art der digitalen Technologien, nämlich jene, die als Unterstützung im bestehenden Prozess dienen. Die Abbildung 13 stellt dies schematisch dar.

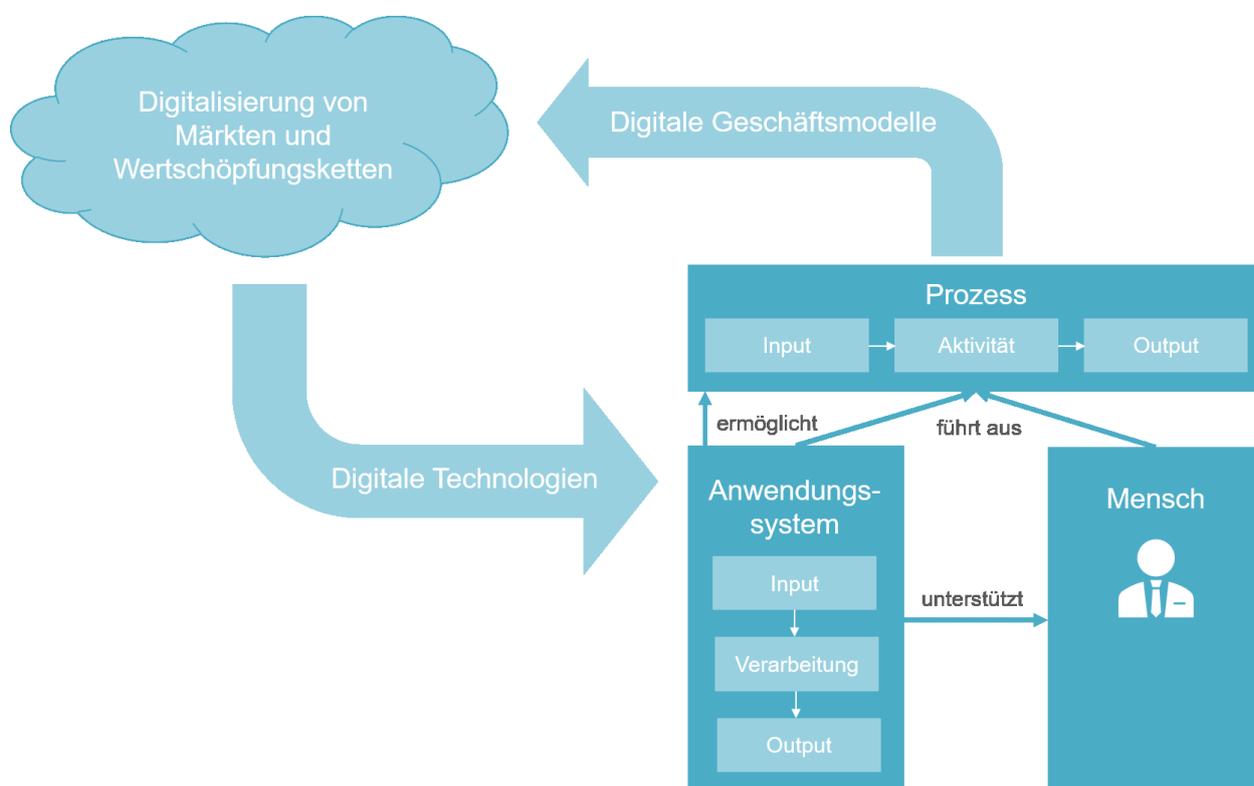


Abbildung 13: Prozessunterstützung durch digitale Technologien (vgl. Czarnecki & Auth, 2018)

In Abbildung 13 ist ersichtlich, dass die Digitalisierung von Märkten und Wertschöpfungsketten zum Einsatz digitaler Technologien in Unternehmen führt. Dabei sind in Unternehmen zum einen die Anwendungssysteme und zum anderen die Menschen vorhanden. Ziel ist es, bestimmte Tätigkeiten im Rahmen des Geschäftsmodells auszuführen. In der Abbildung 13 wird weiters ersichtlich, dass das Anwendungssystem den entsprechenden Prozess ermöglicht und die Menschen bei der Ausführung nur unterstützt und sie nicht vollständig ersetzt. Um einen solchen Fall handelt es sich bei einem Taskmanagementsystem. Dieses dient dazu, die einzelnen Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu managen, sie übersichtlich darzustellen, zu

priorisieren, zu überwachen und zu kontrollieren. Die Aufgaben im Rahmen von Prozessen selbst werden nach wie vor von den Mitarbeitenden ausgeführt. Das Taskmanagementsystem als Anwendungssystem nimmt somit lediglich die unterstützende Funktion ein. Da in einem Taskmanagementsystem alle Aufgaben des Unternehmens abgebildet werden sollen, wird die Einführung dieses Systems auch den Großteil aller Beschäftigten betreffen. Ein wichtiger Punkt, den Führungskräfte vor der Einführung eines solchen Systems beachten sollten, ist eine positive Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Es ist notwendig, dass die Führungskraft offen kommuniziert, dass es Änderungen geben wird, wie sich diese Änderungen darstellen und was das für die Mitarbeitenden bedeutet. (Friedrich, 2019)

Die Basis für eine erfolgreiche Systemeinführung ist, die Vorteile für die einzelnen Personen selbst und auch für das gesamte Unternehmen aufzuzeigen (Wielki, 2017). Die wesentlichste Funktion bei einer solchen Einführung trägt die Vision. Sie ist notwendig, um die Menschen zu führen und zu inspirieren. Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine klare Vision, warum diese Veränderung notwendig ist, können sie den Weg der Veränderung leichter akzeptieren (Kotter, 2011). Hierbei ist jedoch zu beachten, dass folgendes Sprichwort zum Tragen kommt: *Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden und verstanden ist nicht einverstanden*. Das heißt, dass es in der Natur der Menschen liegt, kritisch gegenüber Veränderungen zu sein. Aus diesem Grund ist eine verständliche und wiederholte Kommunikation der Vision unerlässlich für den Erfolg der Systemeinführung. (Wielki, 2017)

Auch auf der Führungsebene ergeben sich Anforderungen, die für eine erfolgreiche Einführung eines Taskmanagementsystems notwendig sind. Zu Beginn ist das ein gemeinsames Ziel. Es ist wichtig, dass die gesamte Führungsebene gemeinsam ein klares Ziel verfolgt. Kommen hier Unstimmigkeiten auf, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dies als angemessenen Grund dafür sehen, dass die Veränderung sich eventuell doch nicht so positiv auf das Unternehmen auswirkt, wie angekündigt wurde. Eine weitere entscheidende Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, Blockaden und Schwierigkeiten zu eliminieren. Solche Hindernisse können sowohl auf technologischer als auch auf persönlicher Ebene entstehen. Hier ist es wichtig, offen mit dem Gegenüber zu kommunizieren, um sicherzustellen, dass nicht der gesamte Einführungsprozess gefährdet wird. Neben dem Entfernen von Blockaden spielt auch die Vorbildfunktion von Führungskräften in diesem Prozess eine bedeutende Rolle. Wenn die Führungskraft nicht das gewünschte Verhalten in Bezug auf die Einführung des neuen Systems zeigt, werden auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gewillt sein, ihr Verhalten zu ändern. Hier greift die Vorbildfunktion (Kotter, 2011). Da die Einführung eines Taskmanagementsystems eine Änderung im täglichen Umgang mit den persönlichen Aufgaben der Personen mit sich bringt, fällt auch die entsprechende Prozessanpassung in den Aufgabenbereich der Führungskräfte. Damit die Einführung des neuen Systems auch einen Mehrwert für das Unternehmen liefern kann, besteht in der Einführungsphase weiters die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden im Umgang mit dem neuen System zu schulen. Fühlen sie sich im neuen System unsicher, ist der Wille eher gering, die Veränderung zu akzeptieren. Zusätzlich zu einer Anwenderschulung wirkt sich auch eine detaillierte Dokumentation positiv auf die ersten Schritte im neuen System aus. (Wielki, 2017)

Ergänzend kann angeführt werden, dass die Einführung des neuen Systems nicht zu früh als beendet angesehen werden sollte. Sämtliche Veränderungen brauchen Zeit, bis sie im

Unternehmen verankert sind. Aus diesem Grund kann es ein Rückschritt sein, wenn die Einführungsphase nach zu kurzer Zeit als beendet angesehen wird. Den Personen im Unternehmen wird dann nicht mehr die Notwendigkeit des neuen Systems vermittelt, was dazu führen kann, dass Abläufe zurück in alte, gewohnte Muster verfallen. Dies kann sowohl auf Führungsebene als auch auf Mitarbeiterebene beobachtet werden. Aus diesem Grund ist es entscheidend, auch nach der eigentlichen Einführung des Systems weiterhin die Notwendigkeit und Vision im gesamten Unternehmen zu kommunizieren und als Führungskraft Vorbildfunktionen vorzuleben, um so eine Verankerung der Veränderung in der Kultur des Unternehmens zu erreichen. (Kotter, 2011)

5.3 Zusammenfassung

Leistungsmerkmale und Funktionalitäten, die ein Softwaresystem aufweisen muss, werden als Anforderungen beschrieben. Zu den Anforderungen einer Software zählen alle benötigten Funktionen (funktionale Anforderungen), alle nichtfunktionalen Anforderungen, wie Qualitätsanforderungen, Anforderungen an Verfügbarkeit und Wartbarkeit etc., und alle sonstigen Rahmenbedingungen, wie rechtliche Vorgaben oder Ähnliches.

Die Anforderungen, die an ein Taskmanagementsystem bestehen, sind abhängig von den individuellen Zielen und Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens. Zu den allgemeinen funktionalen Anforderungen an ein Taskmanagementsystem gehören beispielsweise die Erstellung von Gruppen und die Zuordnung von Aufgaben zu diesen. Auch die Visualisierung und unterschiedliche Ansichtendefinitionen für jedes Team oder jede Person werden im Rahmen des Taskmanagements als zentral angesehen. Eine weitere bedeutende Funktion ist die Controlling-Funktion. Dabei geht es beispielsweise um die Statusdarstellung der Aufgaben oder um Analysefunktionen nach Abschluss der Aufgabe. Durch diese Funktion soll es möglich werden, vorhandene Daten zu untersuchen und für die Zukunft entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Bei der Einführung eines Taskmanagementsystems bestehen auch auf der technischen Ebene Anforderungen. Die erste Entscheidung, die getroffen werden muss, ist jene, ob eine Desktop-Anwendung oder eine Web-Anwendung zum Einsatz kommen soll. Jede dieser Lösungen weist unterschiedliche Vor- und Nachteile auf. Eine wesentliche Anforderung, um das Taskmanagementtool optimal in den bestehenden Workflow eines Unternehmens integrieren zu können, ist die Integration in bereits vorhandene Systeme wie das E-Mail-System, eine CRM-Lösung oder ein Ticketsystem. Bevor ein Taskmanagementsystem in das Unternehmen eingeführt werden kann, gilt es, weitere unternehmerische Anforderungen und Rahmenbedingungen zu klären, etwa, ob mit den eigenen Ressourcen und dem eigenen Know-how ein individuelles Softwareprodukt entwickelt wird oder ob ein Standardprodukt, das für das jeweilige Anwendungsszenario entwickelt wurde, zum Einsatz kommen soll. Auch das Einführungsszenario muss bereits im Vorhinein geplant werden. Dabei kann zwischen einer simultanen Variante, bei der das neue Produkt mit einem Schlag im gesamten Unternehmen eingeführt wird, und der sukzessiven Variante, bei der die Einführung stufenweise beispielsweise nach Unternehmensbereichen erfolgt, unterschieden werden. Auch datenschutzrechtliche

Gesichtspunkte wie Anforderungen aufgrund der Datenschutzgrundverordnung müssen berücksichtigt werden.

Neben den funktionalen, technischen und unternehmerischen Anforderungen spielen auch die Personen im Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Einführung eines solchen Systems bedeutet immer Veränderung für alle Mitarbeitenden, sowohl eine Änderung des Führungsverhaltens als auch der Arbeitsweise der Personen. Um größtmögliche Akzeptanz bei der Arbeit mit dem neuen System erreichen zu können, ist die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schon im Vorhinein unerlässlich. Durch Aufzeigen der Vorteile für jeden persönlich und auch für das gesamte Unternehmen kann die Akzeptanz gesteigert und die Einführung eines Taskmanagementsystems erfolgreich durchgeführt werden.

6 FALLSTUDIE IN EINEM KMU DER IT-DIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wird eine qualitative Fallstudie in einem Unternehmen durchgeführt. Diese beinhaltet die Einführung eines Taskmanagementsystems in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Fallstudie werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die unterstützend für die Einführung eines solchen Systems in KMU gesehen werden können. Das folgende Kapitel beleuchtet den Gegenstand der Fallstudie, ihre Durchführung und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse.

6.1 Methodenwahl

Eine Fallstudie zielt auf die Untersuchung einer bestimmten Einheit ab. Diese Einheit kann eine Person, eine Gruppe von Personen oder ein Unternehmen sein. Im Rahmen einer Fallstudie werden verschiedene Methodiken wie Befragungen, Beobachtungen und Inhaltsanalysen kombiniert (Häder, 2006). Es werden zwei Ausführungen von Fallstudien unterschieden, Einzelfallstudien und vergleichende Fallstudien. Dabei beschäftigen sich Einzelfallstudien mit einem bestimmten Fall genauer, während vergleichende Fallstudien mehrere Fälle zugleich untersuchen (Bodendorf, Hofmann & Löffler, 2010). Als Vorteil von Fallstudien können vor allem der Praxisbezug und die Flexibilität genannt werden. Im Rahmen von Fallstudien werden tatsächliche Problemstellungen aus der Praxis im Umfeld untersucht. Die Flexibilität bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit auf bestimmte Erkenntnisse während des Forschungsprozesses (Jahn, 2013).

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde eine Einzelfallstudie durchgeführt. Es wurde ein Referenzunternehmen ausgewählt, in dem die Einführung eines Taskmanagementsystems durchgeführt und dokumentiert wurde. Bei der Durchführung einer Einzelfallstudie bedarf es der Sammlung einer Vielzahl von Daten, die auf diesen einen Fall bezogen sind. Im vorliegenden Fall wurden Daten in Form von Beobachtungen und Befragungen erhoben, was der Datenerhebung in Form einer Primärerhebung entspricht (Baur & Blasius, 2014). Als Nachteil einer Einzelfallstudie kann die Konzentration auf einen bestimmten Fall genannt werden. Durch die Betrachtung eines speziellen Falls ist es nicht möglich, auf die Gesamtheit aller Fälle der gleichen Art zu schließen (Jahn, 2013). Dieser Nachteil wurde im Rahmen der durchgeführten Fallstudie aufgrund des Forschungsziels jedoch akzeptiert. Das Forschungsziel besteht darin, Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Taskmanagementsystems für KMU der IT-Dienstleistungsbranche zu erarbeiten. Diese erarbeiteten Handlungsempfehlungen stellen keine Vorgabe für Unternehmen dar, sondern sollen lediglich als Hilfestellung dienen. Aus den Erkenntnissen der Fallstudie wird auch nicht auf die Gesamtheit solcher Unternehmen

geschlossen. Die Fallstudie wird als geeignete Forschungsmethode für das gesetzte Forschungsziel angesehen, da Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis relevant für die Abgabe von Handlungsempfehlungen sind. Probleme und Herausforderungen, die in der Praxis bestehen, können so ergänzend zur Literaturrecherche am besten erhoben werden.

6.2 Referenzunternehmen

Das Untersuchungsfeld der Fallstudie bildet ein KMU der IT-Dienstleistungsbranche. Dessen Kernkompetenz liegt in der Umsetzung und laufenden Betreuung von IT-Infrastrukturlösungen, die im firmeneigenen Rechenzentrum betrieben werden. Die IT der Kundinnen und Kunden wird somit ausgelagert und vom Referenzunternehmen betreut. Der Zielmarkt besteht aus Versicherungsmaklern, Rechtsanwälten und Steuerberatern. Die Mission besteht dabei darin, auch kleine Unternehmen in die Lage zu versetzen, IT-Lösungen zu nutzen, die im Regelfall nur großen Unternehmen zur Verfügung stehen, und dabei als IT-Abteilung der Kundschaft zur Verfügung zu stehen. Im Zielmarkt wird das Unternehmen zurzeit als Marktführer gesehen.

Derzeit beschäftigt das Unternehmen 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiteres Mitarbeiterwachstum ist in naher Zukunft geplant. Das in Abbildung 14 dargestellte zusammengefasste Unternehmensorganigramm stellt die aktuell vorhandenen Bereiche des Unternehmens dar. Die Bearbeitung eines Kundenprojektes beginnt im Vertriebsbereich, der für den Prozess des ersten Kundenkontakts bis zur Auftragseröffnung zuständig ist. Anschließend übernimmt das Projektmanagement und koordiniert die Projektumsetzung. Diese wiederum wird von der Systemadministration in Zusammenarbeit mit der Systemtechnik durchgeführt. Im Officemanagement werden sowohl laufende Koordinationsarbeiten, das Personalwesen als auch Buchhaltungs- und Fakturierungstätigkeiten zusammengefasst. Der laufende Kundensupport wird von den Bereichen der Systemadministration und Systemtechnik in Zusammenarbeit abgewickelt. Der Bereich Marketing ist für sämtliche Aktivitäten verantwortlich, die der Kundengenerierung dienen.



Abbildung 14: Unternehmensorganigramm des Referenzunternehmens

Die ortsübergreifende Arbeit spielt im Referenzunternehmen eine entscheidende Rolle. Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entweder im Außendienst bei der Kundschaft vor Ort tätig oder führt seine Tätigkeiten zu 100 % im Home-Office aus. Die kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens bestehen darin, die Digitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben, aber auch seine Kundschaft bei der Digitalisierung ihrer Prozesse und Abläufe zu unterstützen.

Das derzeit eingesetzte Aufgabenverwaltungstool wird in allen der oben angeführten Unternehmensbereiche eingesetzt, basiert auf einer Selbstentwicklung und ist bereits seit 15 Jahren im Einsatz. Ein Vorteil, der im vorhandenen System besteht, ist der, dass es auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst ist, da es auf Basis dieser individuell entwickelt wurde. Im Gegensatz dazu stellt diese Eigenentwicklung jedoch auch einen Nachteil dar. Aufgrund der mittlerweile veralteten Softwarebasis gestalten sich Weiterentwicklungen und Anpassungen als schwierig. Die Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens haben sich geändert, das Aufgabenverwaltungstool hat sich allerdings nicht in der gleichen Geschwindigkeit weiterentwickelt. So wird beispielsweise mobiles Arbeiten vom aktuellen System nur eingeschränkt bis gar nicht unterstützt. Im Zuge des Digitalisierungsprozesses des Unternehmens soll ein neues Aufgabenmanagementsystem zum Einsatz kommen, das den Anforderungen der Digitalisierung gerecht wird, zukünftiges Wachstum unterstützt und standortübergreifende Arbeit ermöglicht. Prinzipiell ist Know-how zur Entwicklung einer Individualsoftware im Unternehmen vorhanden, die zeitlichen Ressourcen für die Entwicklung sind jedoch nicht in dem notwendigen Maß verfügbar, da zeitgleich an der Entwicklung eines automatischen Fakturierungssystems gearbeitet wird. Durch den Einsatz einer Standardsoftware sollen auch die Vorteile der laufenden Weiterentwicklung und der Anpassungen an die Bedürfnisse am Markt zum Tragen kommen. Aus diesem Grund wird für den Bereich des Taskmanagements die Einführung einer Standardsoftware forciert.

Als Einführungsszenario für die Taskmanagementlösung wird eine sukzessive Einführung gewählt. Dabei soll die Lösung zu Beginn nur in einzelnen Bereichen eingeführt werden. Ist das neue Tool in diesen Bereichen integriert und sind die ersten Schwierigkeiten überwunden, soll in einem nächsten Schritt die Einführung in den verbleibenden Unternehmensbereichen stattfinden. Im Rahmen der Fallstudie wird der erste Schritt genauer beleuchtet. Die Einführung umfasst in diesem Prozess die folgenden Bereiche des Referenzunternehmens:

- Vertrieb,
- Marketing und
- Officemanagement.

Dieses Referenzunternehmen wurde deshalb für die Fallstudie ausgewählt, da es die aktuellen Anforderungen im Bereich des Taskmanagements von KMU der IT-Dienstleistungsbranche gut widerspiegelt. Vor allem die folgenden Rahmenparameter sprechen dabei für die Auswahl dieses Referenzunternehmens.

- Das Unternehmen zählt aufgrund seiner Mitarbeiteranzahl und der jährlichen Umsatzzahlen nicht mehr zu den Kleinstunternehmen (um Kleinunternehmen handelt es

sich ab einer Mitarbeiteranzahl von größer oder gleich zehn oder einem Jahresumsatz von größer als zwei Millionen Euro (KMU Forschung Austria, o. D.).

- Es sind Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung vorhanden, wie die Notwendigkeit der ortsunabhängigen Arbeit.
- Es ist derzeit kein Aufgabenverwaltungstool im Einsatz, das den funktionalen Anforderungen aktueller Lösungen am Markt gerecht wird.
- Die Fallstudie kann von der Anforderungsdefinition über die Auswahl bis hin zur Einführung und den ersten Schritten im laufenden Betrieb begleitet werden.

Auf die genaueren Bedürfnisse des Unternehmens wird im Rahmen der Anforderungsdefinition in Kapitel 6.4.1 eingegangen.

6.3 Gegenstand der Fallstudie

Der Gegenstand der Fallstudie besteht in der Einführung eines Taskmanagementsystems in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche. Aufgrund der begrenzten Ressourcen für die Entwicklung einer Individualsoftware wird eine am Markt verfügbare Standardsoftware im Unternehmen eingeführt.

Der Prozess, der im Rahmen der Fallstudie betrachtet wird, umfasst die folgenden Meilensteine:

- Anforderungsdefinition,
- Auswahl einer geeigneten Softwarelösung,
- Vorbereitungen zur Einführung,
- Einführung der Lösung und
- Arbeit mit dem System.

Die Durchführung des Prozesses der Softwareeinführung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung, die eng mit den einzelnen Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern zusammenarbeitet. Die Daten, die zur Ableitung von Erkenntnissen aus der Fallstudie verwendet wurden, wurden mithilfe von Interviews mit den betroffenen Personen und Beobachtungen während des laufenden Prozesses erhoben.

6.4 Durchführung der Fallstudie

Die Fallstudie erstreckte sich über eine Dauer von vier Wochen im Zeitraum vom 14. Oktober 2019 bis zum 8. November 2019. Abbildung 15 stellt den Prozess der Untersuchung in einem zeitlichen Rahmen dar.

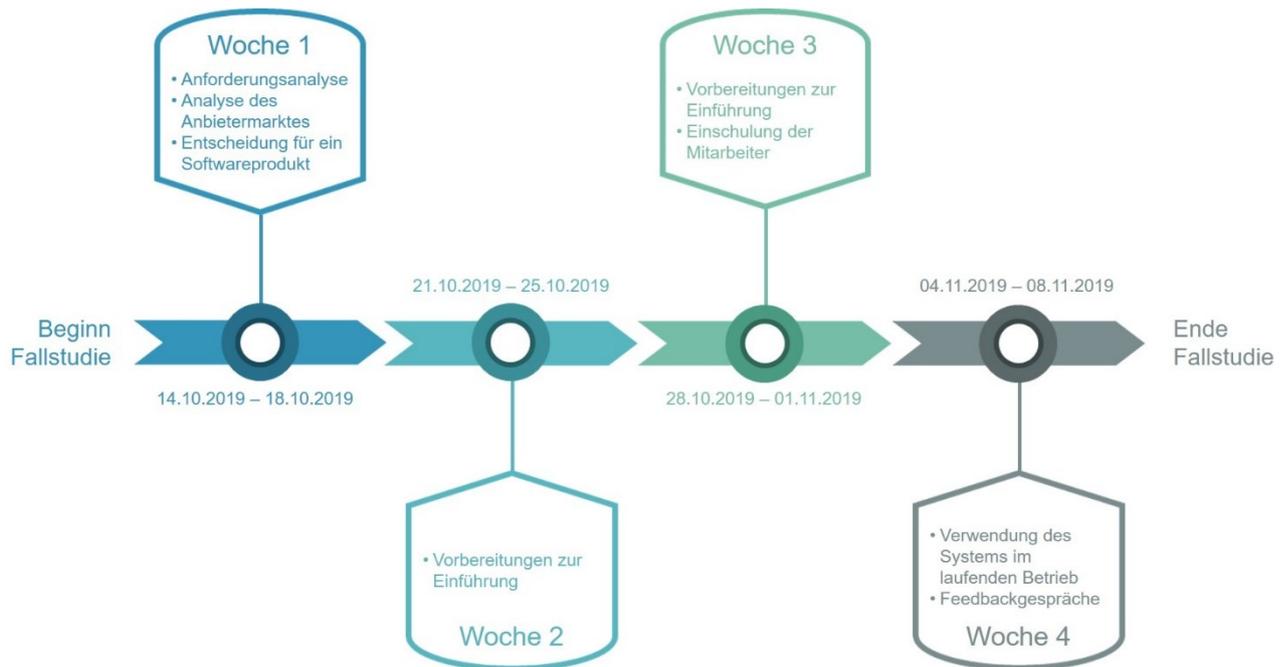


Abbildung 15: Zeitlicher Ablauf der Fallstudie

Wie in der Abbildung 15 ersichtlich erfolgte in der ersten Woche, zwischen dem 14. Oktober und dem 18. Oktober 2019, als erster Schritt die Anforderungsanalyse. Ebenfalls in dieser Woche wurde der Anbietermarkt im entsprechenden Segment analysiert und am Ende der Woche wurde eine Entscheidung für ein geeignetes Produkt getroffen. In der zweiten und dritten Woche, vom 21. Oktober bis zum 31. Oktober, wurden notwendige Vorbereitungen zur Softwareeinführung durchgeführt. Dazu zählt auch die Einschulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Woche vier der Fallstudie, im Zeitraum vom 4. November bis zum 8. November 2019, umfasste die Einführung des Systems in die täglichen Abläufe und die Beobachtung der Arbeit im laufenden Betrieb. Der Betrieb, der während der Fallstudie aufgenommen wurde, kann als Pilotphase angesehen werden. Im Durchschnitt nimmt die Einführung einer Standardsoftware im Unternehmen einen Zeitraum von vier Monaten ein (Gronau, 2001). In der vorliegenden Fallstudie wurde der Umfang des Prozesses verkürzt, sowohl im zeitlichen Kontext als auch in den betroffenen Bereichen des Unternehmens. Der detaillierte Zeitplan der Fallstudie ist in Anhang A ersichtlich.

6.4.1 Anforderungsdefinition

Der erste Schritt im Rahmen der Fallstudie umfasste die Definition der Anforderungen, die im Referenzunternehmen an eine Taskmanagementsoftware bestehen. Die Anforderungsdefinition ist, unabhängig davon, ob eine Standard- oder eine Individualsoftware eingeführt wird, immer der erste durchzuführende Schritt im Einführungsprozess. Nicht nur die Entwicklung einer Individuallösung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, auch bei der Wahl eines Standardproduktes sind Hürden zu überwinden. Die Anforderungsdefinition stellt auch hier einen wichtigen Schritt dar. Eine Standardsoftware deckt auf der einen Seite nicht alle Anforderungen zur Gänze ab, die in einem Unternehmen bestehen, und zum anderen stellt sie Funktionen bereit, die möglicherweise im Rahmen der spezifischen Unternehmensprozesse nicht benötigt werden.

Aus diesen Gründen müssen bestehende Anforderungen priorisiert werden, um etwaige Defizite auszugleichen und Alternativauswahlen treffen zu können. Das kann dazu führen, dass entweder in den Abläufen und Arbeitsweisen des Unternehmens oder im Softwareprodukt Änderungen vorzunehmen sind. (Strahringer, 2015)

Die Anforderungsanalyse im Referenzunternehmen erfolgte als erster Schritt in der ersten Woche. Der Prozess der Anforderungsdefinition wurde dabei angelehnt an die Detailstufen zur Softwareauswahl von Meyer. Auch dieser beschreibt, dass die Anforderungsdefinition das Fundament für die Softwareauswahl darstellt (Meyer, 2016). Neben der Definition von Meyer ist das gewählte Schema auch zurückzuführen auf das Vorgehensmodell von Unterauer. In diesem Modell werden Anforderungen schrittweise erarbeitet. Es zielt darauf ab, die Fragen nach dem *Warum*, *Was* und *Wie* nacheinander und aufeinander aufbauend zu beantworten. (Unterauer, 2015)

In Abbildung 16 ist der im Rahmen dieser Fallstudie gewählte Ablauf grafisch dargestellt.



Abbildung 16: Prozess der Anforderungsdefinition (in Anlehnung an Meyer, 2016)

Wie in Abbildung 16 ersichtlich, besteht der erste Schritt der Zieldefinition darin, die Frage nach dem *Warum* zu formulieren. Danach folgt die Ermittlung der Stakeholder, die im Projekt der Einführung involviert sind. Auf Stufe 3 werden die Rahmenbedingungen abgesteckt. Der nächste Schritt besteht in der Beschreibung von Prozessen und Methoden, in deren Kontext das Taskmanagementsystem zukünftig eingesetzt werden soll. Auf der vorletzten Stufe der Pyramide werden die Anforderungen ermittelt. Die Anforderungsanalyse ist daraufhin abgeschlossen und bildet somit die Basis für die Auswahl eines geeigneten Softwareproduktes. Der gesamte Prozess der Anforderungsdefinition wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Bereichsleitungen des Referenzunternehmens durchgeführt. Die Informationen wurden anhand eines gemeinsamen Gesprächs und in Form eines Workshops, bei dem ein moderiertes Brainstorming zum Einsatz kam, erarbeitet.

Schritt 1: Zieldefinition

Die Basis für alle weiteren Erarbeitungen im Rahmen der Softwareeinführung besteht in der Definition der allgemeinen Erwartungshaltung und der festgelegten Ziele für die Softwareeinführung. Anhand dieses Schrittes soll die Frage nach dem *Warum* geklärt werden. So kann erst klar werden, welchen Mehrwert bzw. ob das Vorhaben dem Unternehmen überhaupt einen Mehrwert leistet. Weiterführend ist es in einem späteren Schritt wichtig, das *Warum* auch den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und betroffenen Personen zu kommunizieren, um die Akzeptanz der Softwareeinführung zu erhöhen. Im Rahmen des durchgeführten Interviews mit der Geschäftsführung konnte die folgende Zielformulierung erarbeitet werden.

Das Ziel der Einführung eines unternehmensweiten Taskmanagementsystems liegt darin, dass ein höherer Grad der Standardisierung erreicht werden soll. Das Unternehmen befindet sich in einem Wandel und will in Zukunft weiterwachsen. Aus diesem Grund ist es wichtig, standardisierte Abläufe im Unternehmen etablieren zu können. Es muss Personenunabhängigkeit erreicht werden, Abläufe und Aufgaben dürfen nicht mehr nur von einer einzelnen Person durchgeführt werden können. Um dies zu erreichen, bedarf es eines entsprechenden Führungswerkzeugs. Die Effektivität und die Effizienz beim Bewältigen täglicher Aufgaben, sowohl Routine- als auch Projektaufgaben, sollen gesteigert werden.

Die Einführung des unternehmensweiten, einheitlichen Taskmanagementsystems soll dem Unternehmen dahingehend einen Mehrwert bieten, dass Abläufe optimiert werden können und Aufgaben entsprechend den aktuellen Anforderungen im Unternehmen verwaltet werden können. Durch ein solches System soll die Transparenz sowohl auf Seite der auszuführenden Mitarbeitenden als auch auf Seite der Führungskräfte und somit im gesamten Unternehmen gesteigert werden.

Schritt 2: Definition der Stakeholder

Der nächste Schritt bestand in der Identifikation der Stakeholder, die im Rahmen des Einführungsprozesses des Taskmanagementsystems betroffen sind. Auch dieser Vorgang erfolgte in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. Ziel dieser Analyse besteht darin, dass alle Personen und Personengruppen, die von der Einführung betroffen sind, in ihren Interessen berücksichtigt werden. Sollte dabei erkennbar sein, dass es eventuell Personen gibt, die dem Projekt gegenüber kritisch oder sogar negativ eingestellt sind, können frühzeitig notwendige Maßnahmen getroffen werden, die einer hemmenden Auswirkung auf den Projekterfolg entgegenwirken. (Weilacher, 2005)

Im Zuge dieser Erarbeitung wurde versucht, anhand der folgenden Fragen vorzugehen:

- Welche Unternehmensbereiche sind direkt von der Einführung betroffen?
- Welche Bereiche und Personen sind indirekt betroffen?
- Welche externen Gruppierungen ergeben sich beispielsweise durch gesetzliche, technologische, politische oder ähnliche Gegebenheiten?

(Weilacher, 2005)

Dabei konnten die in Tabelle 2 angeführten Stakeholder identifiziert werden. Die Tabelle ist auf Basis der Stakeholder, deren Macht und deren Reaktion auf das Projekt aufgebaut. Dabei wurde die Macht kategorisiert nach *niedrig*, *mittel* und *hoch*. Die Reaktion wurde abgestuft nach *positiv*, *neutral* und *negativ*. In der letzten Spalte sind eventuell notwendige Maßnahmen notiert, die sich aus der Kombination zwischen Macht und Reaktion ableiten lassen. Ist ein Stakeholder dem Projekt gegenüber beispielsweise negativ eingestellt, hat aber nur niedrige Macht bzw. niedrigen Einfluss auf den Projekterfolg, werden die notwendigen Maßnahmen nicht ebenso umfangreich sein wie bei Stakeholdern mit hoher Macht bzw. hohem Einfluss.

Nr.	Stakeholder	Macht/ Einfluss	Reaktion/	Maßnahme
1	Geschäftsführung	Hoch	Positiv	Keine Maßnahme notwendig
2	Bereichsleitung Vertrieb	Hoch	Positiv	Stakeholder von Beginn an in den Prozess der Entscheidungsfindung miteinbeziehen
3	Mitarbeitende Vertrieb	Hoch	Positiv	Den Mitarbeitenden die Ziele der Einführung frühzeitig kommunizieren; durch gemeinsame Abstimmungen Mitarbeit an der Einführung ermöglichen
4	Bereichsleitung Marketing	Hoch	Positiv	Stakeholder von Beginn an in den Prozess der Entscheidungsfindung miteinbeziehen
5	Mitarbeitende Marketing	Hoch	Neutral	Den Mitarbeitenden die Ziele der Einführung frühzeitig kommunizieren; durch gemeinsame Abstimmungen Mitarbeit an der Einführung ermöglichen
6	Bereichsleitung Office	Hoch	Neutral	Stakeholder von Beginn an in den Prozess der Entscheidungsfindung miteinbeziehen; die Bereichsleitung von der Wichtigkeit des Projektes überzeugen
7	Mitarbeitende Office	Hoch	Negativ	In diesem Bereich ist der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden am höchsten. Änderungen werden daher nur schwer angenommen und erweisen sich als schwieriger als in anderen Bereichen. Hier ist die frühzeitige Einbindung in den Einführungsprozess besonders wichtig. Ziele und vor allem der persönliche Nutzen müssen kommuniziert werden. Der Einführungsprozess bedarf in diesem Bereich eines längeren Zeitraums, in

				dem auch fortführende, regelmäßige Schulungen durchgeführt werden müssen.
8	Leitung System-administration	Mittel	Neutral	Die Leitung der Systemadministration ist in der ersten Phase der Einführung nur von der technischen Unterstützung bei der Implementierung betroffen, weshalb im ersten Schritt mit keinem Widerstand zu rechnen ist. Wenn das System dann unternehmensweit ausgerollt wird, ändert sich die Bewertung auf <i>hoch</i> und <i>negativ</i> , da ein über die Jahre bestehendes System damit ersetzt wird.
9	Mitarbeitende Systemadministration	Niedrig	Neutral	Auch dieser Bereich ist in der ersten Phase nur von der technischen Integration betroffen und deshalb neutral gegenüber dem Projekt eingestellt. Vorerst sind hier keine Maßnahmen notwendig.
10	Softwareanbieter	Mittel	Positiv	Keine Maßnahme notwendig

Tabelle 2: Stakeholder bei der Einführung eines Taskmanagementsystems im Referenzunternehmen

Schritt 3: Klärung der Rahmenbedingungen

Der nächste Schritt in der Pyramide der Anforderungsdefinition aus Abbildung 16 bestand in der Klärung der Rahmenbedingungen. Als Rahmenbedingungen werden dabei alle Grundbedingungen und Voraussetzungen gesehen, die in jedem Fall notwendig sind und eingehalten werden müssen, um das Vorhaben der Einführung eines Taskmanagementsystems umsetzen zu können. Dabei konnten im Gespräch mit der Geschäftsführung die folgenden Rahmenbedingungen geklärt werden.

- Es wird die Einführung eines frei am Markt erhältlichen Standardsoftwareproduktes umgesetzt.

- Die Anforderungsdefinition, Auswahl, Einführungsvorbereitung und Einführung erfolgen im Rahmen der Fallstudie in einem Zeitraum von vier Wochen.
- Beim gewählten Einführungsszenario handelt es sich um eine sukzessive (schrittweise) Einführung auf Basis der einzelnen Unternehmensbereiche. Die zu Beginn betroffenen Bereiche des Unternehmens sind Vertrieb, Marketing und Office-Management.
- Der Übergang in den vollständigen, unternehmensweiten Echtbetrieb soll anschließend bis Jahresende erfolgen, gehört jedoch nicht zum Umfang der vorliegenden Fallstudie.
- Die Geschäftsführung stellt sicher, dass die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Einführung des Taskmanagementsystems realisieren zu können.

Schritt 4: Analyse der Prozesse und Methoden

Der nächste Schritt umfasste die Analyse der Prozesse und Methoden, so wie sie aktuell im Unternehmen bzw. im derzeitigen Aufgabenverwaltungssystem bestehen. Dieser Schritt hat den Grund, dass von der Einführung eines neuen Softwareproduktes in jedem Fall auch die bestehenden Prozesse und Abläufe betroffen sind. Diese müssen sich ändern, um eine Verbesserung durch das neue System zu erreichen und einen Mehrwert daraus ziehen zu können. Die bestehenden Prozesse zu kennen und daraus die zukünftig gewünschten Prozesse abzuleiten, bildet die Basis für die Auswahl eines Softwareproduktes. Nur so kann entschieden werden, in welchen Bereichen eventuell noch die Prozesse an die vorhandenen Funktionalitäten der Software angepasst werden können oder im Gegensatz dazu Funktionalitäten der Software zwingend vorhanden sein müssen, um die Prozesse wie gewünscht abzubilden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das am besten geeignete Produkt ausgewählt wird und nicht die gesamten Unternehmensprozesse nur auf Basis der vorhandenen Softwarefunktionalitäten durchgeführt werden. Es muss auch im Hinblick auf die Stakeholder abgewogen werden, ob eine derartige Anpassung der Prozesse möglich ist (Meyer, 2016). In der folgenden Tabelle wurden Prozesse im Referenzunternehmen, die im Kontext des Taskmanagements bestehen, zusammengefasst. Dabei wurden die aktuellen Ist-Prozesse (linke Spalte) den zukünftigen Soll-Prozessen (rechte Spalte) gegenübergestellt. Die Erarbeitung dieser Aufstellung erfolgte in einem Workshop, an dem sowohl die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter der Bereiche Vertrieb, Office-Management und Marketing als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Bereiche teilnahmen. Ein genaueres Protokoll dieses Workshops ist in Anhang B zu finden.

Ist-Prozesse	Soll-Prozesse
<p>Taskmanagement allgemein Es ist derzeit ein Aufgabenverwaltungstool in Verwendung. Es handelt sich dabei um eine Eigenentwicklung, die bereits seit 15 Jahren im Einsatz ist. Da sich das Unternehmen in den letzten Jahren weiterentwickelt hat und sich auch die Anforderungen geändert haben, können nicht mehr alle Bedürfnisse mit dem aktuellen System abgedeckt werden. Aus diesem Grund kam es dazu, dass sich je nach</p>	<p>Taskmanagement allgemein Alle Arten der anfallenden Tasks des Unternehmens werden in einem einheitlichen Taskmanagementsystem erfasst und verwaltet. Alle Mitarbeitende arbeiten zu 100 % mit diesem System, es gibt keine persönlichen Alternativsysteme. Alle Aufgaben sind elektronisch erfasst, es werden keine Aufgaben auf Notizzetteln oder Ähnlichem notiert.</p>

<p>Unternehmensbereich unterschiedliche Insellösungen (z. B. One-Note-Notizbücher, Excel-Listen, Notizen auf Post-its und in persönlichen Kalendern etc.) etabliert haben und jeder Mitarbeitende eine für sich passende Kombination aus Lösungen kreiert hat.</p>	
<p>Taskanlage Die Taskanlage im derzeitigen System erfolgt willkürlich, abhängig von den einzelnen Personen und deren Erfahrungen. Die Taskanlage bringt hohen Aufwand mit sich. Es sind in jedem Task viele Pflichtfelder enthalten, die bei der ersten Anlage oft schwierig zu definieren sind. Die Person, die den Task erfasst, hat oft nicht die Kompetenz, alle Pflichtfelder zu definieren, weshalb sie beliebig befüllt werden. Aus diesem Grund gestalten sich eine spätere Kontrolle und Analyse als schwierig.</p>	<p>Taskanlage Sobald die Notwendigkeit eines Tasks im Unternehmen besteht, wird ein Task im Taskmanagementsystem angelegt. Jeder Mitarbeitende besitzt die Kompetenz, einen Task zu erfassen. Die Anlage eines Tasks gestaltet sich einfach und schnell, sodass keine Notwendigkeit besteht, ein anderes System (beispielsweise OneNote) zu verwenden.</p>
<p>Delegation Die Delegation von Aufgaben erfolgt in manchen Unternehmensbereichen eher nach Zufall. Aufgrund der Gewohnheiten aus früheren Zeiten, in denen das Unternehmen noch kleiner war, werden Aufgaben nach wie vor mittels <i>Management auf Zuruf</i> delegiert und ausgeführt. Tasks werden nicht in einem System erfasst, sondern direkt persönlich oder telefonisch der auszuführenden Person mitgeteilt und beispielsweise auf einem Blatt Papier notiert.</p>	<p>Delegation Die Delegation läuft ausschließlich über das Taskmanagementsystem ab. Das Management auf Zuruf ist weitgehend eingedämmt. Tasks können bestimmten Personen oder Gruppen von Personen (z. B. Unternehmensbereichen) zugewiesen werden. Personen mit entsprechender Kompetenz und Befugnis verteilen die Aufgaben dann weiter an die ausführenden Personen. Jedem Mitarbeitenden sind unterschiedliche Kompetenzen zugeordnet, sodass der Person, die Aufgaben delegiert, klar ist, welche Person die notwendigen Kompetenzen mitbringt, um eine Aufgabe ausführen zu können. So kann bei der Verteilung der Aufgaben das AKV-Prinzip berücksichtigt werden. Die interne Kommunikation erfolgt ebenso über das Taskmanagementtool. Rückfragen, Unklarheiten etc. können direkt zum jeweiligen Task gestellt werden. Sind mehrere Personen an einem Task beteiligt (z. B. verantwortliche und ausführende Person), erhalten alle Beteiligten bei einer Änderung oder einem Kommentar eine Benachrichtigung (z. B. in Form einer Push-Benachrichtigung oder E-Mail). Alle beteiligten Personen werden somit über etwaige Änderungen zeitnah in Kenntnis gesetzt, um im Bedarfsfall notwendige Maßnahmen ergreifen zu können.</p>
<p>Ressourcenplanung</p>	<p>Ressourcenplanung</p>

<p>Im derzeit eingesetzten System kann den Tasks und Untertasks eine Bearbeitungszeit zugewiesen werden. Anhand dieser ist für die Führungskräfte eine Ressourcenplanung in Bezug auf die personellen Ressourcen möglich. Auch die Festlegung der Prioritätsstufe pro Aufgabe ist möglich. Aufgaben können verschiedene Status annehmen (<i>offen, teilweise erledigt, erledigt, überfällig</i>).</p>	<p>Es ist eine Ressourcenplanung auf Basis der personellen Ressourcen durch Zuweisen einer Bearbeitungszeit möglich. Den Aufgaben können unterschiedliche Prioritätsstufen zugewiesen werden. Eine Aufgabe kann verschiedene Status annehmen.</p>
<p>Wiederkehrende Tätigkeiten In einigen Unternehmensbereichen tauchen wiederkehrende Aufgaben auf. Ein Beispiel hierfür ist die wöchentliche Prüfung von SMS-Guthaben. Diese werden derzeit personenabhängig verwaltet (Einträge auf Tischkalendern, Notizen im Editor etc.)</p>	<p>Wiederkehrende Tätigkeiten Die Erstellung von Tasks, die wiederkehrende Tätigkeiten repräsentieren, ist möglich (z. B. ein Task dafür, dass am Montag vormittags das Gleiche zu erledigen ist). Diese wiederkehrenden Tasks werden wöchentlich automatisch vom System erstellt. Auf Basis dieser wiederkehrenden Tätigkeiten können auch Tagesroutinen erstellt werden (z. B. Morgenroutine, 1. Schritt E-Mail checken, 2. Schritt ..., 3. Schritt...).</p>
<p>Ortsunabhängiges Arbeiten Derzeit ist ein mobiler Zugriff auf die Taskverwaltung nicht möglich. Auch der Umstand, dass nicht alle Tasks in einem zentralen System verwaltet werden, sondern diese auf die Insellösungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeteilt sind, erschwert das Arbeiten von unterwegs.</p>	<p>Ortsunabhängiges Arbeiten Der Zugriff von unterwegs ist mittels Handy-App oder Web-App möglich. Tasks können von unterwegs erstellt, bearbeitet, geändert und delegiert werden.</p>
<p>Taskvorlagen Für definierte Abläufe (z. B. in Standardprojekten) gibt es im derzeitigen System Taskvorlagen. Diese Tasks werden bei Bedarf anhand der Vorlage erstellt.</p>	<p>Taskvorlagen Die Erstellung von Taskvorlagen ist möglich. Tasks können anhand dieser Vorlage erstellt werden, um einheitliche Abläufe gewährleisten zu können. Weiters ist es möglich zu automatisieren, dass der Abschluss eines Tasks die Erstellung eines darauffolgenden Tasks auslöst (aufeinanderfolgende Ereignisse).</p>
<p>Grafische Darstellung Im aktuellen System ist lediglich eine Darstellung in Listenform möglich. Es ist nicht möglich, dass jeder Nutzende seine persönliche Ansicht definiert. Auch andere Ansichten wie Fortschrittsansichten, zeitliche Darstellungen oder Kanban-Ansichten sind nicht realisierbar. Die Gruppierung und Filterung von Tasks erweist sich als umständlich bis unmöglich.</p>	<p>Grafische Darstellung Es sind verschiedene Ansichtendefinitionen (z. B. Kanban, Liste, Kalender etc.) möglich. Jeder Nutzende kann seine bevorzugte Ansicht seiner Aufgaben definieren, abhängig von seiner persönlichen Arbeitsweise. Die Führungskräfte haben durch die Definition der Ansichten die Möglichkeit, Fortschrittswerte besser zu erkennen und somit besser zu steuern und zu lenken. Auf Basis dieser Fortschrittswerte können die Führungskräfte</p>

	auch Analysen erstellen, um bereichsspezifische KPI (Key-Performance-Indicators) zu errechnen. Verschiedene Filterungsmöglichkeiten (z. B. nach Kundsc, nach Fälligkeit, nach Priorität etc.) sind vorhanden.
<p>Einbindung externer Projektpartnerinnen und Projektpartner</p> <p>Die Einbindung externer Projektpartnerinnen und Projektpartner in das aktuelle System ist schwierig. Es kann nur ein Zugang zum gesamten System freigeschaltet werden, was sowohl datenschutzrechtlich als auch sicherheitstechnisch keine optimale Lösung ist. Ist die Einbindung externer Kontaktpersonen notwendig, werden geteilte Inhalte und Aufgaben derzeit meist in einem geteilten OneNote-Notizbuch verwaltet.</p>	<p>Einbindung externer Projektpartnerinnen und Projektpartner</p> <p>Für externe Projektpartnerinnen und Projektpartner können einzelne Tasks aus dem System freigegeben werden, ohne dass sie Zugriff auf das gesamte System erhalten müssen.</p>
<p>Integration in bestehende Systeme</p> <p>Das derzeitige System ist optimal in die umliegenden Systeme des Unternehmens integriert, beispielsweise in das CRM-System und die E-Mail-Verwaltung.</p>	<p>Integration in bestehende Systeme</p> <p>Das Taskmanagementsystem ist optimal in die umliegenden Systeme des Unternehmens integriert, beispielsweise in das CRM-System und die E-Mail-Verwaltung. Alle Informationen, die zur Erledigung eines Tasks notwendig sind, sind im zentralen Taskmanagement ersichtlich (zumindest in Form von Verlinkungen und Verweisen zu anderen Quellsystemen). Weiters besteht eine Verknüpfung zum System der Leistungserfassung, sodass erledigte Tasks direkt in die Leistungserfassung übernommen werden können.</p>

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Prozesse des Taskmanagements im Referenzunternehmen

Schritt 5: Ableitung der Anforderungen

Auf Basis der analysierten Prozesse und Methoden sowie der Gegenüberstellung von Ist- und Soll- Prozessen konnten im nächsten Schritt die genauen Anforderungen an das Taskmanagementsystem ausformuliert werden. Diese sind in Tabelle 4 zusammengefasst. Ihre Kategorisierung erfolgte anhand der verwendeten Untergliederung in Kapitel 5.2. Jede Anforderung ist mit einer Nummer versehen, die in der ersten Spalte der Tabelle ersichtlich ist, dahinter folgt ihre Beschreibung. In der letzten Spalte der Tabelle ist die Priorität der Anforderung aufgeführt. Im Rahmen der Fallstudie können nicht alle Anforderungen zur Gänze erfüllt werden. Aus diesem Grund bedarf es einer Priorisierung der Anforderungen und Ziele. Dabei wurde die Kategorisierung nach Muss-, Soll- und Kann-Zielen gewählt. Am bedeutsamsten für den Erfolg des Vorhabens werden die Muss-Ziele angesehen. Sind diese nicht erfüllt, kann das übergeordnete Projektziel nicht erreicht werden. Die Soll-Ziele können zwar den Erfolg des Vorhabens negativ beeinflussen, können es jedoch nicht zur Gänze zum Scheitern bringen.

Kann-Ziele weisen die geringste Bedeutung auf und werden eher als wünschenswert betrachtet. Sie können positiv zum Erfolg beitragen, haben aber keine negativen Auswirkungen, wenn sie nicht erreicht werden. (Windolph, 2014)

Funktionale Anforderungen		
Nr.	Beschreibung	Priorität
1	Das Festlegen von unterschiedlichen Taskarten ist möglich.	Muss-Ziel
2	Die Verwendung des Systems ist intuitiv und es kann ohne Vorkenntnisse nach einer angemessenen Schulung verwendet werden.	Muss-Ziel
3	Das Design der Benutzeroberfläche ist modern und ansprechend, sodass die Nutzenden gerne damit arbeiten.	Muss-Ziel
4	Es können im Taskmanagement verschiedene Personengruppen (beispielsweise untergliedert nach Bereichen wie Marketing, Vertrieb usw.) erstellt werden.	Muss-Ziel
5	Eine Benutzerin oder ein Benutzer kann mehreren Gruppen zugeordnet werden.	Soll-Ziel
6	Ein Task kann mehreren Nutzenden zugeordnet werden. Dabei kann zwischen unterschiedlichen Verantwortungen (Ausführungsverantwortung, Führungsverantwortung etc.) unterschieden werden.	Soll-Ziel
7	Jeder Nutzende hat ein persönliches Profil. In diesem können beliebige Informationen wie spezifische Kompetenzen erfasst werden.	Kann-Ziel
8	Es ist möglich, dass Kommentare zu einzelnen Tasks erfasst werden.	Muss-Ziel
9	Wird eine Änderung in einem Task durchgeführt (Änderung der Fälligkeit, des Status, der Parameter etc.), werden die betroffenen Benutzerinnen und Benutzer benachrichtigt.	Muss-Ziel
10	Es können wiederkehrende Tasks (wöchentlich, monatlich usw.) angelegt werden. Diese Tasks werden einmal definiert und dann vom System automatisch zum nächsten notwendigen Zeitpunkt wieder erstellt.	Soll-Ziel
11	Zu einem Task können Dateien (z. B. PDF) hochgeladen werden.	Muss-Ziel
12	Die Erstellung von Taskvorlagen ist möglich.	Muss-Ziel
13	Die Automatisierung mithilfe von Ereignissen ist möglich (z. B. löst der Abschluss eines Tasks automatisch die Erstellung eines darauffolgenden Tasks aus den Vorlagen aus).	Soll-Ziel
14	Die Programmoberfläche ist für jeden Nutzenden individuell anpassbar.	Muss-Ziel
15	Tasks können nach Art, Fälligkeit und Projekt gruppiert werden.	Soll-Ziel
16	Das Taskmanagementsystem bietet eine Controlling-Funktion (Erstellen von Statistiken und Auswertungen, z. B. durchschnittliche Anzahl von Tasks, die überfällig werden).	Soll-Ziel
17	Die Freigabe einzelner Tasks ist für externe Personen wie Projektpartnerinnen und Projektpartner möglich.	Soll-Ziel
18	Das Taskmanagementsystem beinhaltet ein Leistungserfassungssystem, sodass anhand der Tasks direkt die erbrachten Leistungen mit dem benötigten Zeitrahmen erfasst werden können.	Kann-Ziel
Technische Anforderungen		
Nr.	Beschreibung	Priorität
19	Das gesamte Taskmanagementsystem basiert auf einer Web-Applikation.	Muss-Ziel
20	Der mobile Zugriff von beliebigen Endgeräten ist möglich.	Muss-Ziel
21	Aus Sicherheitsgründen ist die Anmeldung mittels 2-Faktor-Authentifizierung gesichert.	Soll-Ziel
22	Die Integration in das bestehende CRM-System ist (mittels API) möglich.	Soll-Ziel

23	Die Integration in die bestehende E-Mail-Verwaltung ist (mittels API) möglich.	Muss-Ziel
Unternehmerische Anforderungen		
Nr.	Beschreibung	Priorität
24	Das Taskmanagementsystem wird monatlich auf Benutzerbasis abgerechnet, wobei der monatliche Betrag pro Benutzer 20,00 € nicht übersteigt.	Muss-Ziel
25	Das Taskmanagementsystem entspricht den Anforderungen laut Datenschutzgrundverordnung (z. B. Ort der Datenspeicherung).	Muss-Ziel
26	Die Verantwortung für die Durchführung der laufenden Wartung und Weiterentwicklung des Systems liegt beim Anbietenden des Softwareproduktes.	Muss-Ziel
27	Es steht ein Supportteam seitens des Anbieters zur Verfügung, das bei etwaigen Problemen und Unklarheiten mit dem Produkt Unterstützung anbietet.	Soll-Ziel
Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter		
Nr.	Beschreibung	Priorität
28	Um die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden zu erhöhen, werden die Notwendigkeit und der Nutzen für das Unternehmen, aber vor allem auch für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter persönlich bereits in einem frühen Stadium der Projektumsetzung offen kommuniziert.	Muss-Ziel
29	Es wird eine Schulung für den Umgang mit dem System mit allen Mitarbeitenden durchgeführt. Um der Entstehung von Insellösungen vorzubeugen, werden auch nach der Einführung laufend und in regelmäßigen Abständen Schulungen durchgeführt.	Muss-Ziel
30	Die Prozessbeschreibungen sind an die Gegebenheiten aufgrund des neuen Systems angepasst.	Muss-Ziel
31	Neben den Schulungen für den Umgang mit dem System werden auch unter allen Mitarbeitenden Schulungen für die umliegenden, angepassten Prozesse durchgeführt.	Muss-Ziel
32	Die Führungskräfte (Bereichsleitung) tragen die Verantwortung dafür, dass die angepassten Prozesse entsprechend gelebt werden.	Muss-Ziel
33	Die Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das System nutzen und ihre persönlichen Insellösungen nicht weiterführen.	Muss-Ziel

Tabelle 4: Anforderungen an das Taskmanagementsystem im Referenzunternehmen

6.4.2 Auswahl einer geeigneten Softwarelösung

Auf Basis der zusammengefassten und priorisierten Anforderungen erfolgte die Auswahl einer geeigneten Softwarelösung. Dieser Vorgang wurde angelehnt an das spezifische Vorgehensmodell zur Softwareauswahl in Kleinst- und Kleinbetrieben von Klüpfel und Mayer durchgeführt. Dieses Vorgehensmodell ist unterteilt in die folgenden Schritte:

- Vorauswahl,
- Feinauswahl und
- Endauswahl

(Klüpfel & Mayer, 2007).

Im Rahmen dieses Vorgehensmodells erfolgte zu Beginn auf Basis der Anforderungsanalyse eine Marktrecherche und eine Vorauswahl wurde getroffen. Anschließend erfolgte eine weitere

Eingrenzung des Marktes und eine Feinauswahlliste wurde erstellt. Die Endauswahl stellte das Ende des Prozesses dar. (Klüpfel & Mayer, 2007)

Im Schritt der Vorauswahl erfolgte im Rahmen der durchgeführten Fallstudie eine Marktanalyse. Diese wurde mithilfe einer Online-Recherche auf unterschiedlichen Plattformen realisiert. Das Ergebnis der Vorauswahl stellte eine sogenannte Longlist mit möglichen Anbietenden dar. Bei der Auswahl der Anbieter auf der Longlist wurden die konkreten Anforderungen nur wenig miteinbezogen. Diese Liste repräsentiert vor allem renommierte Anbietende im Segment von Taskmanagementlösungen. Während der Marktanalyse konnte festgestellt werden, dass der Anbietermarkt im Bereich von Taskmanagementlösungen groß ist. In der Vorauswahl wurden dabei die folgenden Lösungen in die Longlist mit aufgenommen.

- Joinpoints (www.joinpoints.net)
 - ca. 200 Kundinnen und Kunden (österreichweit)
 - Firmensitz: Graz
- Monday (www.monday.com)
 - ca. 36 000 Kundinnen und Kunden (weltweit)
 - Firmensitz: Tel Aviv
- Stackfield (www.stackfield.com)
 - Kundinnen und Kunden im deutschsprachigen Raum
 - Firmensitz: München
- Taskworld (www.taskworld.com)
 - ca. 4000 Kundinnen und Kunden (weltweit)
 - Firmensitz: New York
- Trello (www.trello.com)
 - Marktführer – mehr als 25 Millionen Benutzerinnen und Benutzer (weltweit)
 - Firmensitz: Sydney

Auf Basis dieser Longlist erfolgte im Anschluss die Feinauswahl. Zu diesem Zweck wurde die zuvor definierte Anforderungsliste verwendet und es wurde eine Gegenüberstellung anhand der priorisierten Anforderungen durchgeführt. Diese Methode ist angelehnt an die sogenannte eindimensionale Auswahlmethode für Standardsoftware. Bei dieser Methode werden Leistungs- oder Kostenmerkmale als Grundlage für die Entscheidung verwendet. Es wird im Rahmen der vorliegenden Fallstudie keine Gegenüberstellung hinsichtlich mehrerer Bewertungskriterien und der Verwendung von Punktemethoden zur rechnerischen Verknüpfung der Kriterien angewandt, wie es bei einer multidimensionalen Auswahlmethode der Fall wäre. (Alpar, Grob, Weimann & Winter, 2002)

Bei dieser Gegenüberstellung wurde klar, dass alle am Markt erhältlichen Tools ähnlich bezüglich ihrer angebotenen Funktionen sind. Der Großteil der erarbeiteten Anforderungen wird in allen fünf Tools unterstützt und abgedeckt. Je nach Angebot sind manche Anforderungen nur in bestimmten Paketausführungen enthalten. Alle der oben angeführten Tools weisen ein ansprechendes und zeitgemäßes Design auf. Auch sind alle für den Einsatz in KMU optimiert. Die im Internet vorhandenen Rezensionen und Bewertungen fallen bei allen Tools insgesamt gut

aus. Die detaillierte Gegenüberstellung der Anforderungen und der einzelnen Tools in Form einer eindimensionalen Auswahlmethode ist in Anhang C angeführt.

In die Feinauswahl wurden die folgenden drei Tools mitaufgenommen:

- Joinpoints,
- Monday und
- Taskworld.

Auf die Gründe für diese Auswahl wird hier kurz eingegangen. Das Tool Trello gilt zwar als das am weitesten verbreitete Tool im Taskmanagement, schied jedoch aufgrund des Umstandes aus, dass alle Server in den USA und nicht in Europa betrieben werden. Stackfield ist im Gegensatz dazu ein deutsches Tool mit Serverstandort in Deutschland, jedoch ist die vorhandene Community im Hintergrund im Vergleich zu den anderen Systemen eher klein.

Joinpoints ist ein Tool eines österreichischen Startups, das viele Funktionalitäten bietet, die für die zukünftige Arbeit in einem KMU relevant sind. Das Unternehmen ist auf den Zielmarkt der KMU ausgerichtet. Vorteil dieses Tools ist zum einen der Umstand, dass es sich um ein österreichisches Unternehmen handelt, und zum anderen, dass es durch seine Neuheit am Markt innovative Ideen und Funktionalitäten umsetzt. Sowohl Taskworld als auch Monday sind weltweit weit verbreitete Tools. Ihr Vorteil besteht darin, dass eine große Community im Hintergrund steht. Diese Community macht es möglich, dass zahlreiche Vorlagen, Tutorialvideos und ähnliches Material frei zugänglich vorhanden sind.

Den nächsten und zugleich letzten Schritt im Auswahlprozess repräsentiert die Endauswahl. Auf Basis der erstellten Shortlist mit den drei Tools Joinpoints, Monday und Taskworld wurde die passendste Lösung für das Unternehmen gewählt. Diese Entscheidung wurde von der Geschäftsführung in Absprache mit den Bereichsleitungen getroffen. Den wesentlichsten Faktor bei der Auswahl einer Standardsoftware stellt der Mensch dar. Abhängig von den unternehmensinternen individuellen Anforderungen, Präferenzen und Regelungen und in Hinblick auf die Interessen der Stakeholder muss die Lösung gefunden werden, die am besten zum jeweiligen Unternehmen passt (Schenkel, 2018). Aus diesem Grund wurde die Entscheidung von der Geschäftsführung getroffen. Alle drei Tools decken die Anforderungen in notwendigem Maß ab und sind somit für den Einsatz im Referenzunternehmen geeignet.

Die vorliegende Masterarbeit hat nicht zum Ziel, eine Empfehlung für ein spezifisches Softwareprodukt am aktuellen Anbietermarkt abzugeben. Die Auswahl dieses einen spezifischen Produktes soll somit nicht als Vorgabe oder Empfehlung für andere KMU der IT-Dienstleistungsbranche angesehen werden. Dieses Softwareprodukt wurde nur aufgrund der internen Präferenzen und der Abdeckung der Muss-Anforderungen im Referenzunternehmen ausgewählt. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen als Ergebnis dieser Arbeit können auch auf die Einführung anderer Softwareprodukte angewandt werden und beziehen sich nicht auf ein spezifisches Produkt.

Die Wahl der Geschäftsführung fiel auf das Taskmanagementtool **Monday** (monday.com [Computer Software], 2019). Im Folgenden sind die Begründungen zu den einzelnen Tools angeführt.

Beim Tool Joinpoints fielen die Nachteile der zu kleinen Community und der mangelnden Anzahl an Erfahrungsberichten stärker ins Gewicht als der klare Vorteil, dass es sich um eine österreichische Entwicklung mit österreichischem Standort handelt. Die klaren Vorteile von Monday und Taskworld waren für das Referenzunternehmen, dass es eine große Community im Hintergrund gibt, die Lösungen bereits lange am Markt etabliert sind und es schon zahlreiche Anleitungen und Hilfestellungen gibt. Die Entscheidung zugunsten Monday und gegen Taskworld fiel aufgrund des ansprechenderen Designs und der einfacheren Handhabung des Tools.

6.4.3 Vorbereitung zur Einführung

Nach dem umfangreichen Prozess der Anforderungsdefinition und der Softwareauswahl bildet die Vorbereitung zur Einführung des Taskmanagementsystems den nächsten Schritt. Auch dieser kann als maßgeblich für den Erfolg oder das Scheitern des Projektes angesehen werden. Im Zuge der Vorbereitung wurden einige der Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so wie sie in Tabelle 4 zusammengefasst wurden, erfüllt.

Der erste Schritt in dieser Phase bestand im Kauf und in der Aktivierung des Tools Monday. Monday bietet das Tool in vier unterschiedlichen Paketen an: Basic, Standard, Pro und Enterprise. Im Referenzunternehmen wurde die Pro-Variante des Produktes eingeführt, da diese sowohl alle Muss-Anforderungen als auch zu einem großen Teil Soll- und Kann-Anforderungen erfüllt. Das gewählte Paket kann jederzeit auf- oder abgestuft werden und ist monatlich kündbar. Da es sich um eine Webapplikation handelt, ist keine Installation erforderlich. Die Führungskräfte, im Referenzunternehmen somit die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, wurden als Key-User eingesetzt. Ihre erste Aufgabe bestand darin, das Tool kennenzulernen und sich mit den Funktionalitäten vertraut zu machen. In der gewählten Ausführung des Tools ist keine individuelle Schulung enthalten, weshalb die Einarbeitung vor allem mithilfe der vorhandenen Schulungsvideos und Beschreibungen erfolgte. Diese Einarbeitungsphase erfolgte in einem zeitlichen Rahmen von neun Tagen, in denen sich die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter intensiv mit der Thematik des neuen Systems auseinandersetzten. Während dieser Einarbeitungsphase wurden auch neue Standards und Vorlagen innerhalb des Taskmanagementtools erarbeitet. Es erfolgte somit das Customizing des Tools. Da die vorliegende Arbeit nicht auf die genauere Analyse eines bestimmten Tools fokussiert ist, wird hier nicht näher auf die Funktionalitäten und die Umsetzung der Anforderungen innerhalb des spezifischen Tools eingegangen. Die gebotenen Funktionalitäten decken die Anforderungen, die im Referenzunternehmen bestehen, in angemessenem Rahmen ab. Die Umsetzung der Anforderungen des Referenzunternehmens mit dem Tool Monday ist in Anhang D beispielhaft zur Veranschaulichung angeführt.

Im Rahmen der Aktivierung des Tools stellt auch die Integration in die bestehenden Systeme eine wichtige Aufgabe dar. Der Hersteller bietet eine Vielzahl von Integrationen in bekannte Systeme wie Outlook, Mailchimp, Google Drive und ähnliche an. Im ersten Schritt der Einführung im

Referenzunternehmen war die Schnittstelle zu Outlook und somit den E-Mails vorrangig. Andere Integrationen folgen im Rahmen der Einführung in den weiteren Unternehmensbereichen. Die Einrichtung der Schnittstelle übernahm der Unternehmensbereich Systemadministration.

Neben der technischen und funktionalen Auseinandersetzung mit dem Tool war in der Vorbereitungsphase zur Einführung auch die Anpassung der Prozessbeschreibungen notwendig. Im Referenzunternehmen ist eine Prozessdokumentation mit Prozessbeschreibungen in Form von Flussdiagrammen vorhanden. Die zukünftigen Prozesse wurden auf einer groben Ebene bereits in der Phase der Anforderungsdefinition beschrieben. In dieser Phase bestand die Aufgabe der Führungskräfte, d. h. der Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, darin, die Prozesse zu verfeinern und die zugehörigen Prozessbeschreibungen und Flussdiagramme entsprechend anzupassen. Eine solche beispielhafte, angepasste Prozessbeschreibung ist in Anhang E ersichtlich.

In dieser Vorbereitungsphase wurde ein Fokus auf die Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelegt. Sie ist die Grundlage für eine zukünftige hohe Akzeptanz des neuen Systems. Wie in Kapitel 6.4.1 beschrieben, wurden die Mitarbeitenden, die im ersten Schritt von der Einführung betroffen sind, im Rahmen eines Workshops bereits in das Projekt miteinbezogen. Nach der Auswahl der Softwarelösung bestand die Aufgabe der Bereichsleitungen darin, persönliche Gespräche mit den Beschäftigten zu führen. Bei diesen Gesprächen wurde ihnen kommuniziert, welches Softwareprodukt ausgewählt wurde, was sich für sie persönlich in Zukunft verändern wird, welchen Vorteil sie von der Einführung haben und welchen Mehrwert das gesamte Unternehmen aus dem neuen System zieht. Weiters wurden der geplante Zeitrahmen und die geplanten Schritte besprochen, die auf sie zukommen würden. Einer dieser nächsten Schritte bestand in der Benutzerschulung. Die Schulungen gehören zu den Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende, wie in Kapitel 6.4.1 beschrieben, und wurden unternehmensintern von den Key-Usern für die anderen Anwenderinnen und Anwender des Taskmanagementtools durchgeführt. Die Key-User stellen in der vorliegenden Fallstudie die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter dar. Sie erstellten eine Schulung, die eine Kombination des vorhandenen Schulungsmaterials des Softwareherstellers und der angepassten Prozessbeschreibungen repräsentiert. Diese erarbeitete Schulung stellt die Basisschulung dar. Sie kann im Laufe der Einführung in den verbleibenden Unternehmensbereichen weiter ausgebaut werden. Ein Auszug der entsprechenden Schulung aus dem unternehmensinternen Schulungssystem ILIAS des Referenzunternehmens ist in Anhang F zu finden.

6.4.4 Einführung

Der letzte Schritt im Rahmen der Fallstudie bestand in der Einführung des Systems in den laufenden Betrieb. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, erfolgte die Einführung im Unternehmen in Form einer sukzessiven Einführung anhand der einzelnen Unternehmensbereiche. Dabei wurde das Taskmanagementtool Monday im Rahmen der vorliegenden Fallstudie in den Unternehmensbereichen Vertrieb, Marketing und Office-Management eingeführt. Die Phase der Einführung startete mit Abschluss der Mitarbeiterschulungen.

Auch in Bezug auf den Übergang in den Echtbetrieb kann zwischen einem sukzessiven und einem Big-Bang-Szenario unterschieden werden. Bei der sukzessiven Variante werden einzelne Funktionen oder Module nacheinander aktiviert und ein Parallelbetrieb mit dem bestehenden Altsystem wird aufrechterhalten. In Szenarien, in denen das Altsystem komplex gestaltet ist oder überhaupt ein Altsystem abgelöst wird, wird oft auf diese stufenweise Einführung verzichtet, da sich die Aufteilung in Module als schwierig erweist (Niklas, 2005). So wurde auch im vorliegenden Fall innerhalb des sukzessiven Gesamtprojektes ein Big-Bang-Szenario für die Einführung innerhalb der einzelnen Bereiche gewählt, da sich das Stufensystem mit der Aufteilung in Module bei der Einführung eines Taskmanagementsystems als schwierig erwies, denn die gesamten Aufgaben der entsprechenden Bereiche sind betroffen. Somit wurde ab dem Zeitpunkt, an dem die Mitarbeitenden die Schulung abgeschlossen hatten, produktiv mit dem neuen Taskmanagementtool gearbeitet. Alle Aufgaben des bestehenden Altsystems wurden in das neue System übertragen und den neu definierten Standards angepasst.

Am Ende der Fallstudie wurden Abschlussgespräche mit den Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern und Mitarbeitenden der Bereiche Marketing, Vertrieb und Office-Management sowie mit der Geschäftsführung geführt. Diese Gespräche hatten zum Ziel, Feedback für den gesamten Ablauf der Fallstudie zu erhalten, um ergänzende Erkenntnisse daraus ableiten zu können.

Die Einführung des Taskmanagementtools Monday in die verbleibenden Unternehmensbereiche des Referenzunternehmens ist nicht Teil dieser Fallstudie und erfolgt im Laufe der folgenden Monate.

6.5 Erkenntnisse

Im Folgenden werden die Erkenntnisse, die während der Durchführung der Fallstudie im Referenzunternehmen gesammelt werden konnten, erläutert.

6.5.1 Anforderungsdefinition

Die Anforderungsdefinition repräsentierte einen zentralen Schritt im Projektverlauf. Ohne eine präzise Anforderungsdefinition wäre das gesamte weitere Vorhaben nicht zielführend gewesen. Der ausgewählte Prozess mit der weiteren Untergliederung anhand der in Abbildung 16 dargestellten Pyramide erwies sich als geeignet für die vorliegende Aufgabenstellung. Dieser Aufbau lieferte eine strukturierte Basis, nach der vorgegangen werden konnte. Diese klar geplante Struktur hinter dem Vorgehen war notwendig, da im Referenzunternehmen noch keine Erfahrung mit der Einführung eines Taskmanagementsystems vorhanden war und kein externes Beratungsunternehmen zur Unterstützung herangezogen wurde. Die ersten drei Schritte der Pyramide, die Zieldefinition, die Identifikation der Stakeholder und die Klärung der Rahmenbedingungen, erwiesen sich als die einfachsten Schritte der Pyramide. Hier stellte sich heraus, dass vor allem die Identifikation und Bewertung der Stakeholder essenzielle Elemente waren. Durch diese Analyse wurden notwendige Maßnahmen ersichtlich, die ansonsten leicht

übersehen oder vergessen werden könnten. Auch die Bewertung ihres Einflusses im Projekt und ihrer Einstellung gegenüber der Änderung wirkte sich maßgeblich auf die gewählten Maßnahmen aus. Jemand, der zwar negativ dem Projekt gegenüber eingestellt ist, jedoch nur geringen Einfluss auf den Projekterfolg hat, muss nicht in gleichem Maße miteinbezogen werden wie jemand, der eventuell nur eine neutrale Einstellung, aber großen Einfluss hat. Der nächste Schritt der Pyramide, die Definition der Prozesse und Methoden, gestaltete sich komplex. Die gewählte Art der Datenerhebung in Form eines gemeinsamen Workshops mit der Bereichsleitung sowie den Mitarbeitenden erwies sich jedoch als brauchbar. Während dieser Interviews kristallisierte sich heraus, dass jeder einzelne Bereich zurzeit unterschiedlich mit der Verwaltung von Aufgaben umgeht. Obwohl grundsätzlich mit dem vorhandenen Aufgabenverwaltungstool in allen Bereichen dieselbe Basis verwendet wird, hat jede Führungsperson eine eigene Art und Weise, wie die Mitarbeitenden geführt und gesteuert werden und wie der Überblick über offene sowie abgeschlossene Aufgaben gewahrt wird. Es wurde aufgezeigt, dass sich in allen Unternehmensbereichen Insellösungen etabliert haben. Jedoch sind auch diese wieder abhängig von der Führungsperson und den persönlichen Präferenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jedem Bereich gänzlich verschieden. Es wurden dann Stärken und Schwächen im bestehenden System erarbeitet. Auf dieser Basis wurden Soll-Prozesse abgeleitet, so wie sie in Zukunft aussehen sollen. Nachdem die Soll-Prozesse definiert waren, gestaltete sich die Ableitung und Priorisierung der ausformulierten Anforderungen trivial. Die Miteinbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Workshop leistete einen merkbar positiven Beitrag zum Gesamtprojekt – zum einen, weil durch den gemeinsamen Workshop noch klarer aufgezeigt werden konnte, wie die Bereiche arbeiten, wo aktuell Schwächen bestehen und wie sich die Bedürfnisse an das zukünftige System von Bereich zu Bereich aufgrund der Arbeitsweisen unterscheiden. Zum anderen wurde die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden für das gesamte Projekt der Einführung eines neuen Taskmanagementtools enorm gesteigert. Im Workshop konnten die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt und aufgenommen werden, wodurch sie in Zukunft eher bereit sein werden, das neue Tool im Rahmen der neuen Prozesse zu nutzen.

Es kann somit gesagt werden, dass sich der Schritt der Anforderungsdefinition als komplex und umfangreich erwiesen hat, jedoch einen wichtigen Stellenwert im gesamten Projekt einnimmt, um eine erfolgreiche Zielerreichung sicherstellen zu können.

6.5.2 Auswahl einer geeigneten Softwarelösung

Nachdem die Anforderungen festgelegt waren, konnte der Auswahlprozess starten. Dieser begann mit dem Screening des Anbietermarktes. Es wurde klar, dass es nicht herausfordernd war, ein Softwareprodukt zu finden, das die Anforderungen erfüllt. Es konnte festgestellt werden, dass es sich bei den im vorangegangenen Schritt erarbeiteten Anforderungen überwiegend um Standardanforderungen am entsprechenden Markt handelt. Beinahe alle Softwarehersteller bieten dieselben oder zumindest ähnliche Funktionalitäten an und decken den größten Teil der Anforderungen im Referenzunternehmen ab. Eine Entscheidung rein auf Basis der Funktionalitäten war nicht möglich. Die eigentliche Herausforderung bestand darin, ein Produkt

in diesem umfangreichen Anbietermarkt zu finden, das zur Unternehmensstruktur und den übergeordneten Unternehmenszielen passt. Da alle Tools beinahe äquivalente Funktionalitäten bieten und sich auch in einer ähnlichen Preisklasse bewegen, wurde die Entscheidung vor allem aufgrund unternehmensinterner Präferenzen getroffen.

6.5.3 Vorbereitung der Einführung

Die Vorbereitung der Einführung war der umfangreichste Schritt im Rahmen der Fallstudie. Das selbstständige Vertrautmachen mit dem Taskmanagementtool auf Basis der Schulungsmaterialien und Hilfestellungen, die vom Softwarehersteller zur Verfügung stehen, erwies sich als aufwändig. In der gewählten Ausführung der Software war keine individuelle Schulung enthalten. Während der Einarbeitungsphase in das neue Tool war jedoch erkennbar, dass eine solche individuelle Schulung direkt vom Hersteller der Software empfehlenswert wäre. Beim ausgewählten Tool Monday sind die dahinterstehende Community und das verfügbare Schulungsmaterial umfangreich. Wäre dies nicht der Fall, wäre eine selbstständige Erarbeitung der Funktionalitäten nicht möglich gewesen. Auch die Erarbeitung und Durchführung der Basisschulung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würde bei einer Schulung des Herstellers entfallen. Die interne Schulung für die angepassten Prozesse und Abläufe wäre aber in jedem Fall notwendig.

Eine weitere Aufgabe im Rahmen der Vorbereitung war die Anpassung der Prozessbeschreibungen des Unternehmens. Es wurden zu Beginn nur die Prozessbeschreibungen, die sich auf die im ersten Schritt betroffenen Unternehmensbereiche beziehen, angepasst. Auch diese Aufgabe nahm viel Zeit in Anspruch. Zu diesem Zweck mussten erst neue Standards zu den unternehmensinternen Arbeitsweisen generiert und an das neue Tool angepasst werden. Hier gilt es auch anzumerken, dass die im Rahmen der Vorbereitung zur Einführung erarbeiteten Prozesse und Standards bei der Arbeit im laufenden Betrieb noch angepasst werden. Erst durch die tatsächliche Arbeit mit dem Tool im Live-Betrieb kristallisieren sich weitere Bedürfnisse heraus, deren Umsetzung gegebenenfalls angestoßen werden muss. In diesem Rahmen stellte sich auch die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als maßgeblich heraus. Die geführten Gespräche zu Beginn der Einführung und die Miteinbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Anforderungsdefinition trugen positiv zur Akzeptanz bei. Inwieweit die Akzeptanz sich im fortlaufenden Betrieb entwickeln wird, kann zum Zeitpunkt des Abschlusses der Fallstudie noch nicht eingeschätzt werden.

6.5.4 Einführung

Das gewählte Einführungsszenario der sukzessiven Einführung auf Basis einzelner Unternehmensbereiche konnte im gewählten Referenzunternehmen als zielführend angesehen werden. Die Einführung eines Taskmanagementtools ist umfangreich, da alle Bereiche, Personen und ein großer Teil der Prozesse davon betroffen sind. Jede Abteilung oder jeder Bereich im Unternehmen arbeitet auf unterschiedliche Art und Weise, weshalb es der Entwicklung von unterschiedlichen Standards bedarf. Dieses Vorgehen ist umfangreich und komplex, weshalb

eine Bewältigung aller Unternehmensbereiche auf einmal eventuell negative Auswirkungen auf die Qualität der Umsetzung haben kann. Das Big-Bang-Szenario innerhalb der Unternehmensbereiche hingegen erwies sich als geeignet für die Einführung eines Taskmanagementsystems. Da das Ziel des Projektes darin besteht, alle Aufgaben des Unternehmens mit diesem Tool zu managen, sind eine stufenweise Einführung innerhalb eines Unternehmensbereiches und ein Parallelbetrieb mit einem eventuell vorhandenen Altsystem nicht geeignet.

Am Ende der Fallstudie wurden zunächst Feedbackgespräche mit den Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Wie bereits vorangegangen erwähnt, merkten die Bereichsleitungen an, dass die selbstständige Erarbeitung aller Funktionalitäten der Software mühselig und teilweise überfordernd war. Das Tool bietet zahlreiche Funktionen und Möglichkeiten, und hier auszufiltern, welche für den eigenen Anwendungsfall am besten geeignet sind, erwies sich als schwierig. Das generelle Feedback zum gewählten Tool war jedoch positiv. Die ermittelten Anforderungen konnten mit überschaubarem Aufwand umgesetzt werden. Auch das Feedback seitens der Mitarbeitenden kann als positiv beschrieben werden. Als besondere Wertschätzung empfanden sie die Möglichkeit der Teilnahme am Workshop zur Anforderungserarbeitung. Durch diese Teilnahme wurde ihnen vermittelt, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt und ernst genommen werden. Auch die laufende Kommunikation, wie sie beispielsweise in Form der Mitarbeitergespräche umgesetzt wurde, wurde als angenehm empfunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merkten an, dass so die Angst vor der Umstellung minimiert werden konnte. Das Feedback zur Schulung kann als eher gemischt beschrieben werden. Abhängig vom Unternehmensbereich wurde die Schulung als hilfreich bis eher überfordernd angesehen. Der gewählte Zeitpunkt der Schulung, vor der offiziellen Inbetriebnahme, wurde jedoch von allen als passend beschrieben. Zum Thema Schulung wurde seitens der Mitarbeitenden noch angemerkt, dass diese Schulung zwar unterstützend war, es jedoch in Zukunft noch einer weiteren Schulung bedarf, um den Umgang mit dem System und den angepassten Prozessen besser zu verinnerlichen.

Als Abschluss der Fallstudie fand ein Feedbackgespräch mit der Geschäftsführung statt. Auch in diesem Gespräch wurde auf die positiv und negativ wahrgenommenen Aspekte eingegangen. Die detaillierte Beschäftigung mit den Anforderungen sowie den Ist- und Soll-Prozessen wurde als wichtig beschrieben. Durch den Workshop mit den betroffenen Personen konnte aufgezeigt werden, wie unterschiedlich sich die Arbeit mit dem aktuellen System gestaltet und wie stark sich die Anforderungen und Bedürfnisse abhängig vom Unternehmensbereich unterscheiden. Diese Erkenntnis wurde als wichtig für die zukünftige Zusammenarbeit im Unternehmen angesehen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass der bisherige Prozess der Softwareeinführung als zielführend beschrieben wurde, eine zeitliche Ausweitung des Prozesses jedoch als sinnvoll angesehen wird. Der nächste Schritt der Erweiterung des Taskmanagements auf die verbleibenden Unternehmensbereiche wird allerdings als komplexer angesehen. In diesen Bereichen gestalten sich die anzupassenden Prozesse noch umfangreicher, weshalb es einer noch genaueren Auseinandersetzung und Vorbereitung bedarf.

6.6 Zusammenfassung

Um die Fallstudie im Referenzunternehmen zusammenzufassen, kann gesagt werden, dass bei der Einführung des Taskmanagementsystems zahlreiche Herausforderungen bestanden. Die erste Herausforderung war dabei die Definition der Anforderungen. Da dieser Schritt aber in einem frühen Stadium der Einführung des Taskmanagementsystems notwendig ist, war dem Projektteam noch nicht zur Gänze bewusst, welche Anforderungen wirklich gestellt werden und was umgesetzt werden soll. Ein Großteil der Anforderungen konnte im Rahmen des Anforderungsworkshops erarbeitet werden, einige Bedürfnisse kamen jedoch erst bei der aktiven Verwendung des Systems und der im System gebotenen Möglichkeiten zum Vorschein. Wird ein Standardsoftwareprodukt eingeführt, hat sich im Rahmen der Fallstudie herauskristallisiert, dass es auf dem Gebiet des Taskmanagements keine Schwierigkeit darstellt, geeignete Anbietende zu finden. Der Anbietermarkt auf diesem Gebiet ist breit gefächert. Ein Vergleich der angebotenen Funktionalitäten ist allerdings schwierig. All diese Anbietende liefern ähnlichen bis nahezu gleichen Funktionsumfang. Aus diesem Grund war es kompliziert, einen geeigneten Anbietenden aus diesem umfangreichen Markt auszuwählen.

Eine große Herausforderung, die sich im Rahmen der durchgeführten Fallstudie herauskristallisierte, bestand in der Zusammenführung und Neustrukturierung der unterschiedlichen Führungsstile im Unternehmen. Jeder Unternehmensbereich organisiert und verrichtet seine Arbeit anders, optimiert auf die individuellen Bedürfnisse und die Teilziele des jeweiligen Bereiches. Dies trat jedoch erst während des Prozesses der Anforderungsdefinition und des zugehörigen Workshops in das Bewusstsein des Projektteams. Wären nicht Vertreterinnen und Vertreter aller Unternehmensbereiche sowie die zugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Workshop beteiligt gewesen und wäre die Anforderungsdefinition nur von der Geschäftsführung und einem kleinen ausgewählten Projektteam erfolgt, wäre es womöglich zu einer Anforderungsdefinition gekommen, die dann im laufenden Betrieb nicht die tatsächlichen Bedürfnisse deckt. Auch die in diesem Zusammenhang notwendige Anpassung und Optimierung der Unternehmensprozesse erwies sich als komplex und zeitaufwändig.

Als weitere wichtige Maßnahme kristallisierte sich in der durchgeführten Fallstudie die Kommunikation mit den Mitarbeitenden heraus. Die im Vorfeld geführten Mitarbeitergespräche und die Teilnahme am Anforderungsworkshop wurden von allen Beteiligten als zielführend und positiv angesehen. Auch die Einschulung vor dem Live-Betrieb war ein zentrales Unterfangen. Aufgrund der Rückmeldungen auf Mitarbeitererebene werden auch wiederholte Schulungen in regelmäßigen Abständen als wichtig angesehen, um den laufenden, erfolgreichen Einsatz des Taskmanagementsystems gewährleisten zu können.

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In diesem Kapitel werden auf Basis der theoretischen Literaturrecherche und der durchgeführten qualitativen Fallstudie konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die KMU der IT-Dienstleistungsbranche bei der Einführung eines Taskmanagementsystems unterstützen sollen. Hierbei handelt es sich nicht um zwingende Richtlinien, sondern lediglich um Empfehlungen aus den Erkenntnissen der Literatur und Praxis. Diese Empfehlungen wurden in vier Teilbereiche gruppiert.

7.1 Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Anhand der Literaturrecherche konnte festgestellt werden, dass ein Veränderungsprozess, wie es die Einführung eines Taskmanagementsystems ist, eine Herausforderung für die betroffenen Personen darstellen. Aufgrund dessen ist die offene Kommunikation über die Projektziele und den erreichbaren Nutzen bedeutend. Dies konnte auch im Rahmen der durchgeführten Fallstudie bestätigt werden. Je früher die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Projektverlauf erfolgt, desto höher ist die Akzeptanz für die Veränderungen. Eine Mitwirkung der Mitarbeitenden im Prozess der Anforderungsdefinition hat sich im Rahmen der durchgeführten Fallstudie in zweierlei Hinsicht als empfehlenswert herausgestellt. Zum einen hat diese Mitwirkung positiven Einfluss auf die Akzeptanz. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich in ihren Bedürfnissen respektiert und haben ein Mitspracherecht in Bezug auf Wünsche und Veränderungen. Zum anderen bringt diese Miteinbeziehung auch einen Mehrwert für die Qualität der Projektumsetzung mit sich. Durch die aktive Mitarbeit der ausführenden Personen werden Bedürfnisse aufgedeckt, die der Managementebene allein eventuell nicht bewusst wären und somit unbeachtet bleiben würden. Gerade bei der Einführung eines Taskmanagementsystems, das unternehmensweit alle Beschäftigten und deren tägliche Arbeit betrifft, ist dies von großer Bedeutung. Die Anforderungen können dadurch so definiert werden, wie sie tatsächlich in den einzelnen Unternehmensbereichen bestehen.

Es kann somit gesagt werden, dass eine Einbindung aller betroffenen Personen in einem möglichst frühen Projektstadium empfehlenswert ist.

7.2 Analyse der Führungsstile

Von der Einbindung der betroffenen Personen kann zu den unterschiedlichen Führungspersonen und deren Führungsstile weitergegangen werden. Im Zuge der Fallstudie im Referenzunternehmen konnte festgestellt werden, dass sich die einzelnen Unternehmensbereiche stark unterscheiden. Neben den Aufgabengebieten differenzieren sie

sich zum einen im unterschiedlichen Umgang mit vorhandenen Softwaresystemen und den etablierten Insellösungen und zum anderen unterscheiden sie sich in der Führungsebene. Jede Führungspersönlichkeit gestaltet die Delegation, Erledigung, Überwachung etc. von Aufgaben ihrem persönlichen Führungsstil entsprechend. Der notwendige Führungsstil ist auch abhängig von der Art, dem Umfang und der Komplexität der Aufgaben des entsprechenden Unternehmensbereiches. Da ein Taskmanagementsystem auf die Verwaltung aller Aufgaben eines Unternehmens abzielt, kann es als das Hauptführungswerkzeug beschrieben werden. Bei der Auswahl des Designs eines Taskmanagementsystems ist es somit empfehlenswert, darauf zu achten, dass unterschiedliche Führungsstile damit abgebildet werden können. Im Referenzunternehmen konnte festgestellt werden, dass abhängig von der Führungspersönlichkeit unterschiedliche Ansichten (beispielsweise Kanban, Listenansicht), Aufgabenarten und Reporting-Elemente benötigt bzw. bevorzugt werden. Werden bei der Anforderungsdefinition nur ausgewählte Personen und deren Führungsstile berücksichtigt, kann dies dazu führen, dass andere Führungspersonen im laufenden Betrieb nicht mit dem Taskmanagementsystem umgehen können, es nicht akzeptiert und verwendet wird und daraus resultierend erneut individuelle Insellösungen entstehen. Aufgrund dieser Erkenntnisse der Fallstudie ist es empfehlenswert, alle vorhandenen Führungsstile des Unternehmens zu analysieren und in die Anforderungsdefinition miteinfließen zu lassen.

7.3 Anpassung der Prozesse

Eine weitere gewonnene Erkenntnis aus der durchgeführten Fallstudie ist jene, dass bei der Einführung eines Taskmanagementsystems die Anpassung der Unternehmensprozesse sowohl in Bezug auf ihre Bedeutung als auch in Bezug auf den zeitlichen Aufwand einen großen Stellenwert einnimmt. Bereits aus der Literaturrecherche ging hervor, dass eine Ableitung von Soll-Prozessen auf Basis der Ist-Prozesse bei der Einführung eines Softwaresystems notwendig ist. Dies konnte auch in der Fallstudie bestätigt werden. Es ist empfehlenswert, vor der Definition der konkreten Anforderungen eine Analyse der Prozesse durchzuführen. Nur wenn klar ist, welche Prozesse in welcher Form im Zuge der Einführung des Taskmanagementsystems optimiert werden sollen, kann definiert werden, welche konkreten funktionalen und technischen Anforderungen an das System bestehen. Der Anbietermarkt im Bereich von Taskmanagementsystemen ist breit gefächert. Alle angebotenen Systeme sind in ihren Funktionalitäten und technischen Rahmenbedingungen ähnlich. Eine Unterscheidung und eine Auswahl sind somit nur möglich, wenn klar ist, welche Prozesse mit dem System abgebildet werden sollen.

7.4 Schulung

Sowohl auf Basis der Literaturrecherche als auch auf Basis der Erkenntnisse der Fallstudie kann gesagt werden, dass die Einschulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen bedeutenden Schritt bei der Einführung eines Taskmanagementsystems darstellt. Bei der Einführung einer

Standardsoftware ist es empfehlenswert, eine individuelle Schulung des Softwareherstellers in Anspruch zu nehmen, um die Einarbeitungsphase effizienter zu gestalten. Weiters ist es ratsam, den Zeitraum dieser Einarbeitungsphase nicht zu knapp zu planen, um einen Überblick über die angebotenen Funktionalitäten und Möglichkeiten gewährleisten zu können. Aus der Fallstudie ist hervorgegangen, dass eine Basisschulung aller Beschäftigten vor der Einführung unerlässlich ist. Eine weitere Erkenntnis, die im Rahmen der Fallstudie gewonnen werden konnte, bezieht sich auf die angebotenen Funktionalitäten. Standardsoftwareprodukte im Bereich des Taskmanagements bieten zahlreiche Eigenschaften und Möglichkeiten. Zu Beginn der Arbeit mit dem System ist es meist nicht möglich, all diese bereits zu nutzen. Dadurch, dass somit zu Beginn oft nur ein kleiner Teil der Möglichkeiten in Anspruch genommen wird, kann in Unternehmen die Ansicht entstehen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis des Produktes nicht angemessen ist. Um dem vorzubeugen, ist es empfehlenswert, sich laufend mit den angebotenen Funktionalitäten und Möglichkeiten, die das System bietet, zu beschäftigen. Viele Anforderungen und mögliche Anwendungsfälle, die im Unternehmen auch zielführend wären, werden oft erst durch die aktive Arbeit mit dem System ersichtlich. Bei der ersten Definition ist häufig noch nicht der gesamte Bedarf bekannt. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, eine laufende Beschäftigung mit dem System zu forcieren. Die Anforderungen im Unternehmen ändern sich laufend. Nur durch die regelmäßige Anpassung und Weiterentwicklung der genutzten Möglichkeiten kann eine effiziente Zielerreichung gewährleistet werden. Mit dieser laufenden Anpassung der Prozesse geht auch eine regelmäßige Mitarbeiterschulung einher. Es ist somit ratsam, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in definierten Abständen zu schulen. Diese laufenden Schulungen können auch der Entstehung von individuellen Insellösungen vorbeugen und die allgemeine Akzeptanz für das Taskmanagement stärken. Unter den befragten Personen im Referenzunternehmen wurden regelmäßige Schulungen als wünschenswert angesehen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es bei der Einführung eines Taskmanagementsystems empfehlenswert ist, die Konzentration auf die Anpassung der betroffenen Prozesse zu legen, anstatt sich rein auf die technischen Rahmenbedingungen zu beschränken. Weiters ist es vorteilhaft, den Fokus auf die Analyse der vorhandenen Führungsstile und die Bedürfnisse der ausführenden Personen zu legen. Die Personen und ihre Arbeitsweisen sollten bei der Einführung eines Taskmanagementsystems einen größeren Stellenwert einnehmen als die technischen Rahmenbedingungen. Die laufende Weiterentwicklung und die regelmäßigen Schulungen in diesem Zusammenhang können ebenfalls als ratsam angesehen werden, um ein unternehmensweit akzeptiertes und effektives Taskmanagementsystem etablieren zu können.

8 CONCLUSIO

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit bestand in der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Taskmanagementsystems in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche. In diesem abschließenden Kapitel werden die Erkenntnisse der Arbeit nochmals zusammengefasst.

In zukunftsgerichteten Unternehmen spielt das Thema Digitalisierung eine große Rolle. Digitalisierung kann dabei als Wandel beschrieben werden. Dieser Wandel äußert sich in Form von neuen Technologien, geänderten Prozessen und Arbeitsweisen sowie der Vernetzung von Dingen und Menschen. In österreichischen Klein- und Mittelunternehmen besteht in Bezug auf den aktuellen Digitalisierungsgrad noch Aufholbedarf, auch in der IT-Dienstleistungsbranche. Der Unternehmensbereich *Betrieb und Tätigkeiten* ist dabei jener, in dem die Digitalisierung am wenigsten fortgeschritten ist. Zu diesem Unternehmensbereich kann unter anderem das Taskmanagement gezählt werden. Die Einführung eines Taskmanagementsystems ist somit ein unerlässlicher Schritt in Richtung einer zukunftsorientierten Arbeitsweise und eines Ausbaus des Digitalisierungsgrades.

Taskmanagement beschreibt die Verwaltung aller Aufgaben (Tasks) in einem Unternehmen. Dabei werden die Aufgaben ausgehend von ihrer Erstellung über die Ausführung, Überwachung und Dokumentation bis hin zu ihrem endgültigen Abschluss gemanagt. Unternehmerisches Taskmanagement ist dabei auch eng mit anderen unternehmerischen Aufgabenbereichen wie dem Geschäftsprozess- und dem Projektmanagement vernetzt. Das Taskmanagement hat somit unternehmensweite Auswirkungen. Im Zeitalter der Digitalisierung wird das unternehmerische Taskmanagement mithilfe von elektronischen oder Online-Tools umgesetzt. Wird ein solches Tool in einem Unternehmen eingeführt, bestehen sowohl zahlreiche funktionale, technische und unternehmerische Anforderungen als auch Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine qualitative Fallstudie in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche durchgeführt, mit dem Ziel, ergänzend zur Literaturrecherche Herausforderungen aufzuzeigen, die tatsächlich in der Praxis bei der Einführung eines Taskmanagementsystems bestehen. Auf Basis dieses hohen Praxisbezuges konnten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen beziehen sich vor allem auf die Bereiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungsstile, Prozesse und Schulung. Die Miteinbeziehung der betroffenen Mitarbeitenden spielt eine große Rolle. Je nach Unternehmensgröße ist es empfehlenswert, alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Vertreterinnen und Vertreter aus allen Unternehmensbereichen frühestmöglich in den Projektablauf miteinzubeziehen. Dies ist einerseits für die Steigerung der Akzeptanz und andererseits für die Projektqualität maßgeblich, indem so alle Bedürfnisse und Anforderungen bestmöglich abgebildet werden können. Weiters konnte im Rahmen dieser Masterarbeit

festgestellt werden, dass der Fokus bei der Einführung eines Taskmanagementsystems in einem KMU vor allem auf den Personen und deren Arbeitsweisen liegen sollte. Die Definition und Erfüllung der technischen Anforderungen stellen im Verhältnis eine geringere Herausforderung dar. Vor allem in Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche ist ausreichend Know-how im technischen Bereich verfügbar, um zugehörige Anforderungen zu definieren bzw. gegebenenfalls Standardlösungen auf Basis ihrer technischen Rahmenbedingungen unterscheiden zu können. Die größere Herausforderung stellt die Analyse der Arbeitsweisen der einzelnen Personen im Unternehmen dar. Jeder Unternehmensbereich arbeitet auf unterschiedliche Art und Weise. Vor allem differenzieren sie sich aufgrund der verschiedenen Führungsstile der Führungskräfte. Jeder Führungsstil setzt das Taskmanagement auf andere Weise um. Es können unterschiedliche Methoden wie Kanban, Getting Things done oder andere zum Einsatz kommen, die mithilfe des Taskmanagementsystems abgebildet werden müssen. Um sicherstellen zu können, dass alle Führungsarten und Methoden unterstützt werden, ist es empfehlenswert, in der Phase der Anforderungsdefinition gemeinsam mit den Führungskräften die Bedürfnisse zu erarbeiten. Im Rahmen der Anforderungsdefinition ist es weiters ratsam, sowohl Ist- als auch Soll-Prozesse, die das Taskmanagement betreffen, abzubilden. So kann festgestellt werden, welche aktuellen Prozesse auch im neuen System abgebildet werden sollen und welche Prozesse im Rahmen der Einführung optimiert werden sollen. Es ist außerdem vorteilhaft, den Zeitrahmen für die Analyse und Anpassung der Prozesse nicht zu knapp zu planen, da dieser Schritt einen großen Zeitaufwand mit sich bringt und zugleich auch großen Einfluss auf den Projekterfolg hat. In Bezug auf die zeitliche Planung der Einführung ist zudem anzumerken, dass sich das Einführungsszenario einer sukzessiven Einführung auf Grundlage einzelner Unternehmensbereiche als zielführend erwies. Wie bereits beschrieben wurde, unterscheiden sich die einzelnen Bereiche stark. Da die Anpassung der Prozesse auch großen Aufwand mit sich bringt und sich als komplex gestaltet, ist es empfehlenswert, die Einführung schrittweise durchzuführen, um so den Fokus auf bestimmte Bereiche und deren Optimierung legen zu können.

Ist die Anpassung der Prozesse abgeschlossen, sollte eine Schulung für alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt werden. Diese Schulung sollte sich sowohl auf den Umgang mit dem neuen System als auch auf die geänderten Prozesse beziehen. Da sich die Anforderungen und Prozesse auch im laufenden Betrieb weiterhin ändern können, ist vor allem eine weiterführende und ergänzende Schulung in regelmäßigen Abständen ratsam.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Einführung eines unternehmensweiten Taskmanagementsystems in einem KMU der IT-Dienstleistungsbranche einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung darstellt. Vor allem die Abbildung der unterschiedlichen Führungsstile in einem unternehmensweit einheitlichen System und die Optimierung der umliegenden Prozesse im Zusammenspiel mit den technischen Anforderungen des Digitalisierungsprozesses bilden die Basis für die Etablierung eines funktionierenden Taskmanagements.

ANHANG A - Detaillierter Zeitplan der Fallstudie

Folgende Vorbereitungsarbeiten wurden bereits vor dem offiziellen Start der Fallstudie in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung des Referenzunternehmens durchgeführt.

- Definition Ziele des Projektes
- Definition Rahmenbedingungen des Projektes
- zeitlicher Ablauf des Projektes (der Fallstudie)

Woche 1	
14.10.2019	Workshop mit Bereichsleitungen und Mitarbeitenden der betroffenen Bereiche
15.10.2019	Ausformulierung der Anforderungsliste
16.10.2019	Internetrecherche Softwareanbieter, Erstellung der Longlist
17.10.2019	Gegenüberstellung der Anforderungen, Erstellung der Shortlist
18.10.2019	Entscheidung der Geschäftsführung für ein Softwareprodukt
Woche 2	
21.10.2019	Kauf, Aktivierung des Tools, Benutzeranlage, Gespräch mit den Mitarbeitenden
22.10.2019	Einarbeitung mithilfe von Schulungsvideos des Softwareherstellers
23.10.2019	Einarbeitung mithilfe von Schulungsvideos des Softwareherstellers
24.10.2019	Erarbeitung von Vorlagen und Standards, Customizing des Tools, Implementation von Integrationen
25.10.2019	Erarbeitung von Vorlagen und Standards, Customizing des Tools, Implementation von Integrationen
Woche 3	
28.10.2019	Anpassung der Prozessbeschreibungen
29.10.2019	Vorbereitung der Mitarbeiterschulung
30.10.2019	Vorbereitung der Mitarbeiterschulung
31.10.2019	Durchführung der Schulung
01.11.2019	<i>Feiertag</i>
Woche 4	
04.11.2019	Verwendung des Tools im laufenden Betrieb
05.11.2019	Verwendung des Tools im laufenden Betrieb
06.11.2019	Verwendung des Tools im laufenden Betrieb
07.11.2019	Abschluss- / Feedbackgespräch mit den Bereichsleitungen und den Mitarbeitenden
08.11.2019	Abschluss- / Feedbackgespräch mit der Geschäftsführung

Tabelle 5: Detaillierter Zeitplan der Fallstudie

ANHANG B - Protokoll des Workshops zur Anforderungsanalyse

Protokoll Workshop zur Anforderungsanalyse	
Teilnehmer	Geschäftsführung, Bereichsleitung Office Management, Bereichsleitung Marketing, Bereichsleitung Vertrieb, Mitarbeitende Office Management, Mitarbeitende Marketing, Mitarbeitende Vertrieb
Datum	14.10.2019
Dauer	8:00 Uhr – 12:00 Uhr
Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Taskmanagement • Warum ist dieses Projekt wichtig für uns? • Ziele und Erwartungen an den Workshop?
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorteile unseres bestehenden Systems ○ Was soll sich durch das neue System verbessern? ○ Was soll gleich bleiben? ○ Welche Anforderungen haben wir an ein neues System? ○ Wie wichtig sind die einzelnen Anforderungen (Priorisierung)
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles System <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorteile ○ Verknüpfung mit E-Mail Modul: aus E-Mails können Tasks erstellt werden ○ gute Priorisierungsmöglichkeiten ○ gut Gruppen oder Mitarbeitenden zuordenbar ○ Ressourcenplanung - Ressource Mensch mit Stunden ○ Teiltasks in Form von Checklisten ○ Taskfortschritt kann dokumentiert werden (-> neu, offen, teilweise erledigt, erledigt, überfällig) ○ durch die Checkliste detailliertere Ansicht der Schritte und welche davon erledigt sind ○ Verknüpfung zum System der Leistungserfassung ○ Nachteile ○ Ansichten nur in Listenform ○ Sortierungs- und Gruppierungsmöglichkeiten sind schlecht ○ keine andere Ansicht wie beispielsweise Kanban möglich ○ mobiles Arbeiten nicht möglich ○ grafische Darstellung fehlt im aktuellen System ○ Darstellung von Reports nicht möglich - keine Möglichkeit Statistiken auszuwerten ○ schweres und mühseliges System

- **Welche Arten von Tasks haben wir?**
 - Service Task / Supporttask
 - Vertriebstask
 - allgemeine Tasks (ohne Projekt)
 - verschiedene Bereiche haben gleiche Tasks - aber unterschiedliche Systeme zur Abbildung
 - wiederkehrende Tasks - jeden Montag..., an jedem ersten Freitag im Monat....
 - Tasks auf Anforderung von der Kundin oder des Kunden
 - Untertasks – Teiltasks
- derzeit Management auf Zuruf
- Wiedervorlage - kann derzeit nicht bearbeitet werden, ist erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder relevant
- Automatisierung - wenn eine Aufgabe erledigt wurde, wird automatisch die nächste erstellt
- Erstellung von Vorlagen
- Routinen - jeden Tag Liste von Tätigkeiten, die in jedem Fall anfallen
- Gesamtüberblick fehlt derzeit - im System sind nicht alle Aufgaben vollständig erfasst
- Ressourcenplanung - welcher Skill ist notwendig, um den Task durchzuführen - wichtig für die Zuteilung von Aufgaben zu Mitarbeitenden
- Mitarbeiterprofile - wer hat die notwendigen Kompetenzen - nach dem AKV Prinzip?
- Zuordnung zu Gruppen z.B. Vertrieb und die zuständige Person delegiert dann weiter
- E-Mail Ablage - Erstellung von Aufgaben aus E-Mails
- derzeitige Problemquelle: nicht alles übersichtlich in einem System (z.B. zum Teil auch im OneNote, am Whiteboard, auf Postits, auf sonstigen Zetteln, in anderen Systemen etc.)
- extern angestoßene Tasks (z.B. Telefon, Tür) vs. intern geplante Tasks (Projektgeschäft)
- Taskvorlagen - welche Felder müssen immer mindestens definiert sein
- festlegen von Prioritäten → was bedeutet welche Priorität
- Tasks welche wieder andere Tasks anstoßen → Vorlagen, wenn immer die gleichen Tasks angestoßen werden
- Tasks nach Bedingungen - zeitlich gesteuert, oder abhängig vom vorhergehenden Task
- externe und interne Partnerinnen und Partner brauchen Zugriff auf einzelne Aufgaben - derzeit nur Einsichtnahme in gesamtes System möglich!
- einzelne Aufgaben sind in der Gruppe in der Summe derzeit nicht bewertbar
- einzelne Tasks sollen einzeln, aber trotzdem auch als Gruppe/Projekt einsehbar und bewertbar sein → Filterungsmöglichkeiten
- auch die interne Kommunikation soll direkt über den Task stattfinden können - wichtig auch in Bezug auf die standortübergreifende Zusammenarbeit, Push Benachrichtigungen
- externe Partnerinnen und Partner soll auch Zugriff auf bestimmte Tasks bekommen können
- Links zu bestimmten Dokumenten in Tasks - so soll ein zentraler Punkt entstehen, in dem alle Informationen zu einer Aufgabe abgelegt sind - Geräteunabhängigkeit - App, WebApp, darf nicht nur in der

	<p>geschlossenen Umgebung funktionieren, es muss von unterwegs abrufbar sein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppierung von Tasks nach Aufgabengebiet • Anbindung von anderen Tools, z.B. Newslettersystem oder CRM oder E-Mail • Zeiterfassung / Leistungserfassung → direkt im System möglich? • DSGVO - Anforderungen müssen erfüllt sein
Nächste Schritte	<ul style="list-style-type: none"> • Verschriftlichung der Erkenntnisse des Brainstormings • Ausformulierung der detaillierten Anforderungen • Screening des Softwaremarktes nach geeigneten Lösungen • Auswahl einer Lösung, die die Anforderungen erfüllt

Tabelle 6: Protokoll des Workshops zur Anforderungsanalyse

ANHANG C - Detaillierte Anforderungsaufstellung

eindimensionale Auswahlmethode für Standardsoftware

Funktionale Anforderungen							
Nr.	Beschreibung	Prior.	Joinpoints	Monday	Stackfield	Taskworld	Trello
1	unterschiedliche Taskarten	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2	intuitives System	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3	modernes Design	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4	Personengruppen	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5	Benutzer-Gruppen (1:n)	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
6	Task - Benutzer (1:n)	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
7	persönliche Benutzerprofile	Kann	Ja	Ja	Ja	?	?
8	Kommentarfunktion	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
9	Benachrichtigungen	Muss	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
10	wiederkehrende Tasks	Soll	Ja	Ja	?	Ja	Ja
11	Dateiupload	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
12	Taskvorlagen	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	?
13	Automatisierung	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
14	Anpassung der Oberfläche	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
15	Gruppierung von Tasks	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
16	Controllingfunktion	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	beschränkt
17	Freigabe für externe Benutzerinnen und Benutzer	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
18	Leistungserfassung	Kann	?	teilweise	Ja	Ja	Nein
Technische Anforderungen							
Nr.	Beschreibung	Prior.	Joinpoints	Monday	Stackfield	Taskworld	Trello
19	Web-Applikation	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
20	mobiler Zugriff	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
21	2-Faktor-Authentifizierung	Soll	?	Ja	Nein	?	Ja
22	Integration CRM	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
23	Integration E-Mail	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Unternehmerische Anforderungen							
Nr.	Beschreibung	Prior.	Joinpoints	Monday	Stackfield	Taskworld	Trello
24	Anforderungen an das Budget	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
25	DSGVO	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
26	Wartung durch Anbieter	Muss	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
27	Support durch Anbieter	Soll	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabelle 7: Darstellung der eindimensionalen Auswahlmethode für Standardsoftware

Allgemeine Anmerkungen:

Die funktionalen Anforderungen sind in allen gängigen Systemen vorhanden, teilweise nur abhängig von der Version des Programms. Alle der analysierten Systeme weisen ein ansprechendes Design auf und wirken in Demo-Versionen und Demo-Videos von der Bedienung her intuitiv. Alle Softwareprodukte sind (abhängig vom gewählten Paket) für kleine und mittlere Unternehmen geeignet.

Joinpoints

- junges Unternehmen - Startup wurde 2019 gegründet
- noch wenige User, somit kleine Community dahinter
- wenige allgemein zugängliche Informationen
- keine Erfahrungsberichte vorhanden
- wenig allgemein zugängliche Informationen vorhanden
- Serverstandort: Österreich
- Standardnutzer: 14,99 € pro Benutzer pro Monat*
- Adminnutzer: 19,99 € pro Benutzer pro Monat*

Monday

- sehr weit verbreitetes Tool - große Community im Hintergrund
- gute Dokumentation (Webinare, Videos, Beschreibungen)
- gute Rezensionen und Bewertungen vorhanden
- Serverstandort: Deutschland
- Paket Pro (25 Benutzer): 11,56 € pro Benutzer pro Monat*

Stackfield

- Verbreitung mittelmäßig
- Community dahinter eher klein
- Learning Center vorhanden
- gute Rezensionen und Bewertungen vorhanden
- Serverstandort: Deutschland
- Paket Plus (20 Benutzer): 4,45 € pro Benutzer pro Monat*

Taskworld

- weit verbreitetes Tool
- große Community im Hintergrund
- gute Rezensionen und Bewertungen vorhanden
- Blog mit hilfreichen Informationen vorhanden
- Serverstandort: Deutschland
- Professional Benutzer: 10,99 € pro Benutzer pro Monat*

Trello

- Big Player im Taskmanagementbereich
- Tool mit den meisten Benutzern weltweit
- große Community dahinter
- gemischte Rezensionen und Bewertungen vorhanden
- jedes andere Tool wirbt mit "Trello-Alternative"
- Serverstandort: USA
- Paket Business Class: 9,99 € pro Benutzer pro Monat*

**alle hier angegebenen Preise stellen monatliche Preise bei jährlicher Abrechnung dar*

ANHANG D - Umsetzung im Taskmanagementtool im Referenzunternehmen

Im Folgenden wird genauer dargestellt, wie die Umsetzung des Taskmanagements im ausgewählten Tool Monday im Referenzunternehmen erfolgte. Dabei werden die Funktionalitäten auf Basis der definierten Anforderungen dargestellt und kurz näher erläutert. Das hier dargestellte Beispiel wurde aus dem Unternehmensbereich Marketing gewählt. Die Benutzernamen wurden anonymisiert und unternehmensspezifische Aufgaben verallgemeinert.

Arten von Aufgaben bzw. Aufgabengruppen und zusammengehörige Aufgaben (Anforderung 1) werden im Tool Monday mittels sogenannter Boards zusammengefasst. Abbildung 17 zeigt das Board für die Planung der Social-Media-Aktivitäten des Referenzunternehmens.

The screenshot shows a Monday.com board titled "Social Media" with a sub-header "Boardbeschreibung hinzufügen". The board is organized into two main sections: "Blog" and "Facebook". Each section contains a list of tasks with columns for "Verantwortlich", "Status", "Datum Veröffentlich...", "Person", "Link", "Beschreibung", and "Datei".

Section	Task Title	Status	Due Date	Person	Link	Description	File
Blog	Facebooks Projekt einer weltumspannenden Kryptowährung gerät unter Druck	Neu			https://www.xing.co...		
	IT sucht Sozialkompetenz	Veröffentlicht	04.11.22		https://www.clo.de/...		
	DNS-Server: Google will Telefonbuch des Internets übernehmen	In Bearbeitung	Nov. 8		https://www.xing.co...		
	Cyber Security Month: Sieben typische Einfallstore für Hacker	Review	Nov. 5		https://www.presseb...		
	So erkennen Sie, ob jemand Ihre E-Mail gelesen hat oder nicht	Veröffentlicht	04.11.22		https://computerwel...		
	Die Bedeutung der Heldenreise für Ihr Content-Marketing	Geplant	Nov. 12		https://www.asscom...		
	Ü 50: Deshalb mache ich mir Sorgen	Neu			https://www.xing.co...		
	So nutzen Sie Whatsapp an jedem PC	In Bearbeitung	Nov. 15		https://www.t-online...		
	Digitales Büro erobert den deutschen Mittelstand	Freigegeben	Nov. 19		https://t3n.de/news/...		
	Supportende Windows 7	Problem	Nov. 5		https://www.comput...	Hier soll eine Blo...	
Facebook	Rückblick Messeauftritt	Veröffentlicht	04.11.22			inkl. Fotos der Mes...	
	Wir suchen DICH!	Geplant	Nov. 13			Stellenausschreibu...	
	Supportende Windows 7	Problem	Nov. 5		https://www.comput...	analog zu Blogintr...	
	Neues Produkt - Signaturlösung	In Bearbeitung	Nov. 13				
	Weihnachtsgewinnspiel?	Neu				eventuell Gewinnsp...	

Abbildung 17: Monday Board für Social-Media-Aktivitäten im Referenzunternehmen

Innerhalb eines Boards besteht wiederum die Möglichkeit Aufgabengruppen zu bilden (Anforderung 15). In dem Board der Social-Media-Planung sind solche Gruppen *Blog* und *Facebook*. Die jeweiligen Spalten innerhalb eines Boards sind individuell anpassbar. Hierfür stehen zahlreiche Spaltentypen zur Verfügung. Im oben dargestellten Screenshot ist die Spalte *Status* mit der Spalte *Datum der Veröffentlichung* verknüpft, um so eine Deadlinefunktion realisieren zu können. Die Bezeichnungen und Farben des Statusfeldes sind für jedes Board individuell anpassbar. In der letzten Spalte dieses Boards ist ein Dateiupload möglich

(Anforderung 11). Für den Bereich Marketing wurde eine Gruppe von drei Personen erstellt. Diese können auch in beliebiger Anzahl den einzelnen Aufgaben als verantwortliche Person zugewiesen werden und in beliebig vielen Benutzergruppen zugeordnet sein (Anforderungen 4, 5, 6).

In der folgenden Abbildung 18 ist ein weiteres Board der Gruppe Marketing abgebildet. Hier ist ersichtlich, dass die Spalten wieder anders als im vorhergehenden Board dargestellt gewählt wurden. Mithilfe der Fortschrittsspalte, in Kombination mit den Statusspalten ist der aktuelle Gesamtfortschritt gut erkennbar, was das Controlling für die Führungskräfte vereinfacht (Anforderung 16). Mit der letzten Spalte, die in Abbildung 18 ersichtlich ist, kann die Zeiterfassung direkt zu den einzelnen Aufgaben erfolgen. Mit Klick auf das Play-Zeichen kann die Zeit für den jeweiligen Task erfasst werden. Diese Aufzeichnung können dann mittels Excel-Export beispielsweise in andere Zeiterfassungssysteme übernommen werden (Anforderung 18).

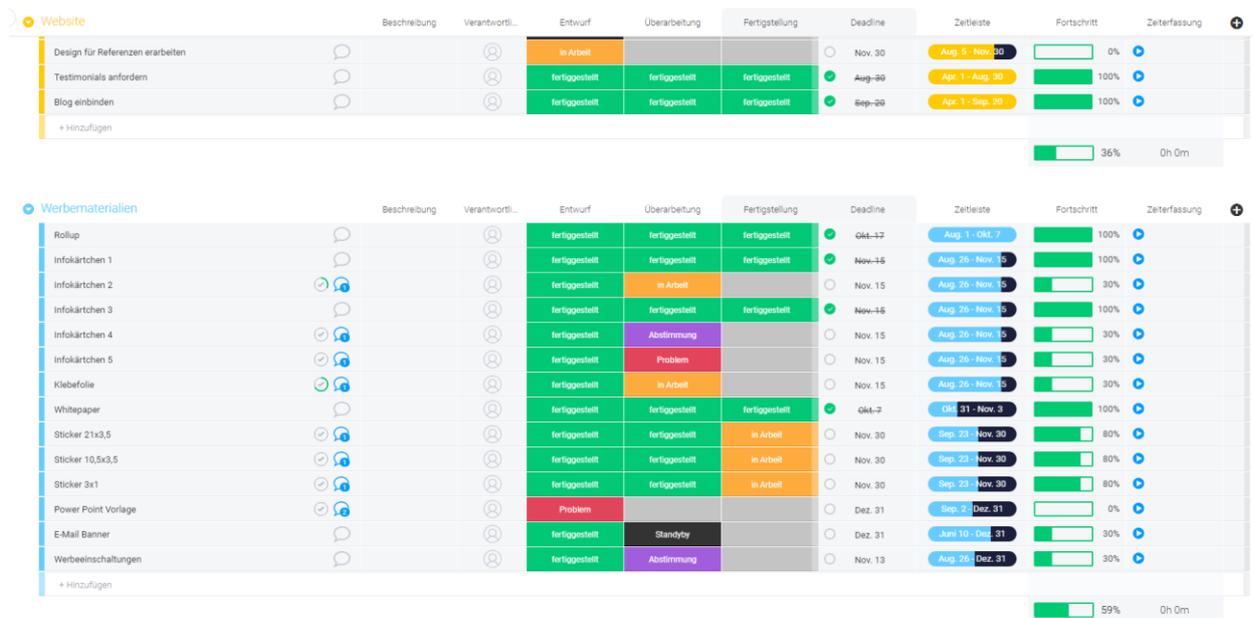


Abbildung 18: Monday Board für Marketingaufgaben im Referenzunternehmen

Die Kommunikation innerhalb eines Teams kann direkt zum jeweiligen Task erfolgen. Im Referenzunternehmen wurde so zusätzlich auch die Erfassung von untergeordneten Tasks umgesetzt, wie es in Abbildung 19 ersichtlich ist (Anforderungen 8 und 9).

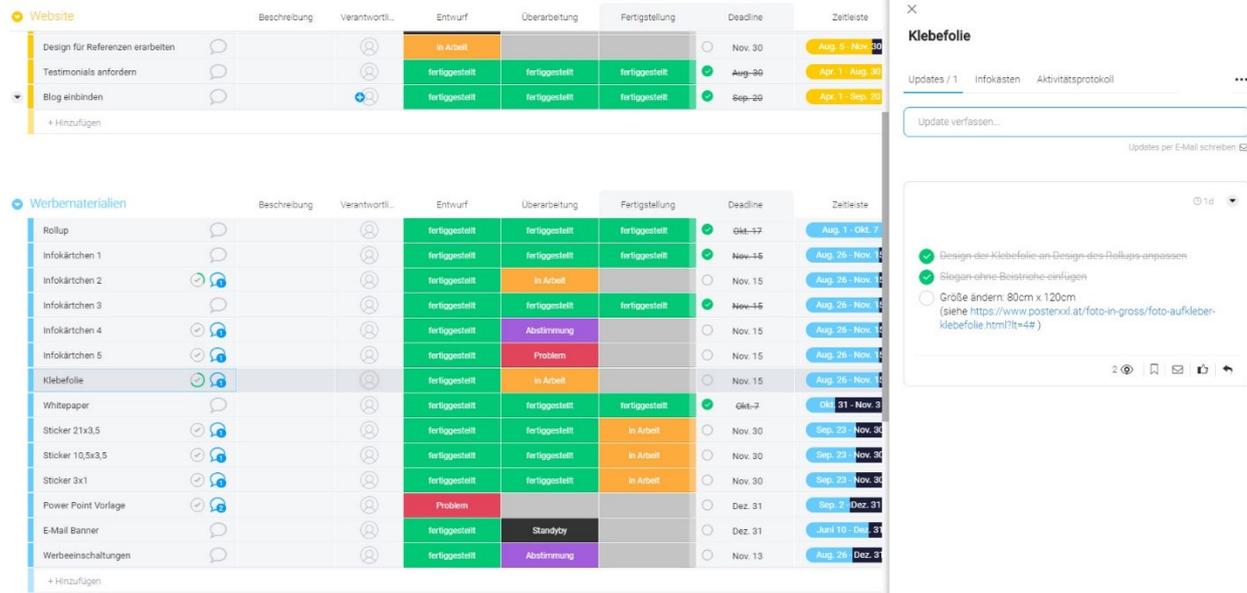


Abbildung 19: Monday Benachrichtigungsfunktion im Referenzunternehmen

Fügt jemand einen Kommentar hinzu, oder ändert einen Eintrag, so werden alle Teammitglieder benachrichtigt. Diese Benachrichtigung ist bei Einstieg in die Webapplikation ersichtlich, kann auch per E-Mail oder per Push-Nachricht am Smartphone empfangen werden, sofern die mobile App installiert wurde.

Die Tasks können pro nutzender Person individuell in verschiedenen Ansichten dargestellt werden. Dabei stehen die Tabellenform, so wie sie in den Abbildungen 17 und 18 darstellt ist, die Kanban-Ansicht, die Zeitleiste, die Kalenderansicht, ein Diagramm, eine Karte und eine Ressourcenzuweisung zur Verfügung. In den Boards des Teams Marketing wird im Referenzunternehmen aktuell mit der Tabellenansicht, der Kanban-Ansicht und der Zeitleiste gearbeitet. In Abbildung 20 ist beispielhaft die Kanban-Ansicht dargestellt. Diese wird basierend auf der Status-Spalte erstellt (Anforderung 14).

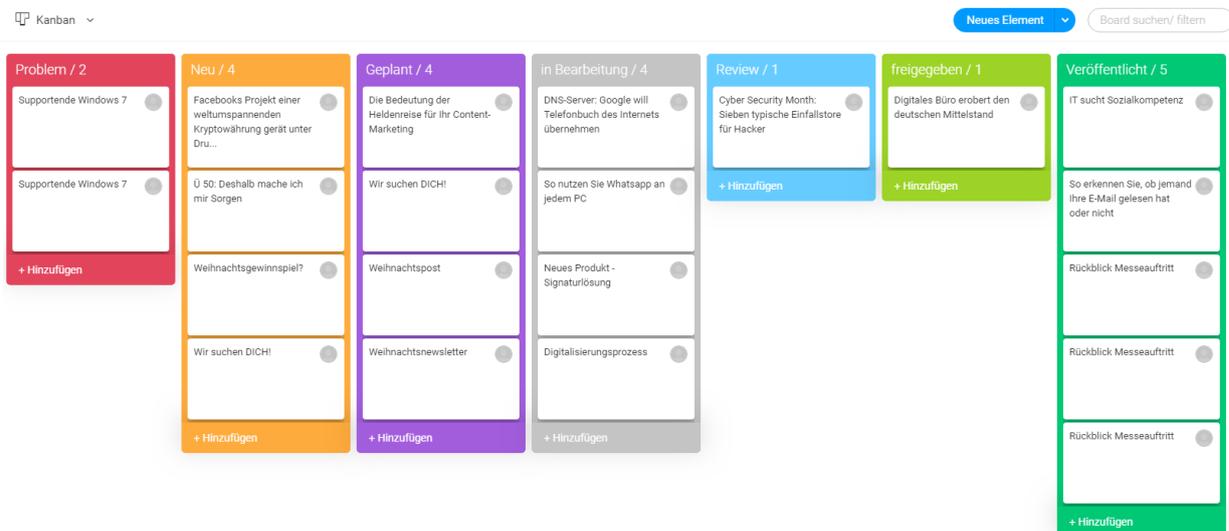


Abbildung 20: Monday Kanban-Board im Referenzunternehmen

Taskvorlagen, die Erstellung von wiederkehrenden Tasks und Automatisierungen (sowohl für die Taskerstellung als auch für Benachrichtigungen und Ähnliches) können für jedes Board individuell erstellt werden. In Abbildung 21 ist die Automatisierungszentrale, in der die Anforderungen 10, 12 und 13 umgesetzt werden, dargestellt.

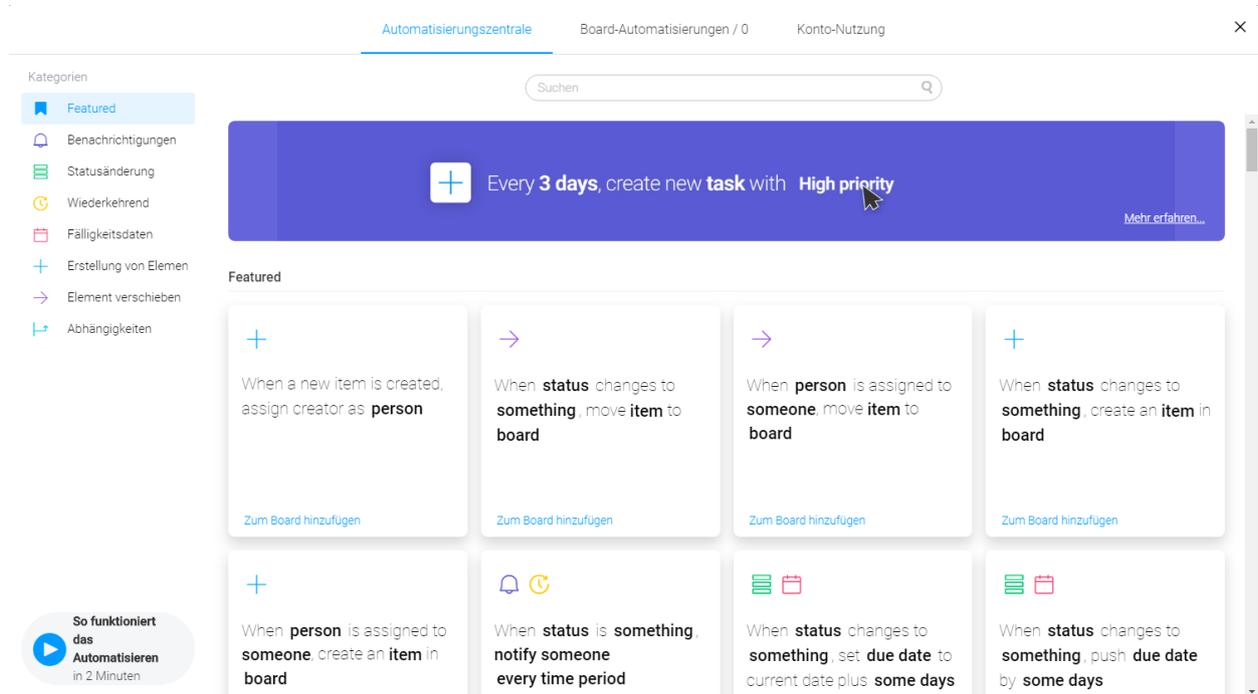


Abbildung 21: Monday Automatisierungszentrale im Referenzunternehmen

Die Abbildung 22 repräsentiert ein persönliches Dashboard. Es stehen zahlreiche Widgets zur Verfügung, die jede nutzende Person individuell zu ihrem persönlichen Dashboard hinzufügen, anordnen und designen kann. Jeder User kann auch mehrere Dashboards gestalten. Durch die Dashboards wird die Personalisierbarkeit der Oberfläche für jede einzelne Person gesteigert. Weiters weisen die Dashboards ein modernes Design auf (Anforderungen 3 und 7). Es stehen auch zahlreiche Widgets zur Verfügung, die das Controlling vereinfachen, wie beispielsweise Fortschrittsdarstellungen, und somit auch zur Erfüllung von Anforderung 16 beitragen.

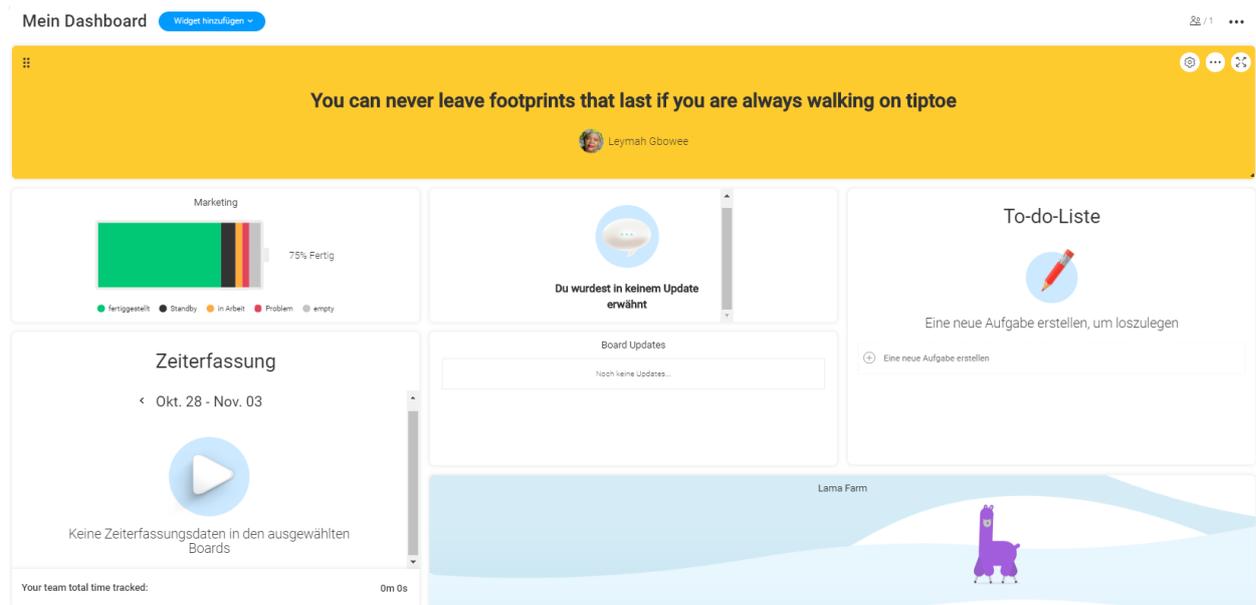


Abbildung 22: Monday Dashboard im Referenzunternehmen

Für externe Projektpartnerinnen und Projektpartner oder Ähnliche ist im Tool Monday eine sogenannte Gästefunktion verfügbar. Dabei können einzelne Boards für Gäste freigegeben werden. Diese haben dann nur Zugriff auf das entsprechende geteilte Board (Anforderung 17).

Beim Tool Monday handelt es sich um eine Web-Applikation (Anforderung 19). Auch die mobile App ist im Referenzunternehmen im Einsatz (Anforderung 20). In der mobilen App stehen dieselben Funktionen wie in der Webapp zur Verfügung. Auch hier erweist sich die Bedienbarkeit als intuitiv. Benachrichtigungen über Updates können per Push Nachricht auf dem mobilen Endgerät empfangen werden. Zur Erhöhung der Sicherheit wurde die Zwei-Faktor-Authentifizierung für den mobilen Zugriff aktiviert (Anforderung 21). Diese kann im Adminbereich aktiviert und deaktiviert werden.

Im ersten Schritt der Einführung, im Rahmen der Fallstudie, erfolgten die Integrationen zu bestehenden Kalendern und den E-Mails im Outlook. Diese wurden mittels der zur Verfügung stehenden App Integration umgesetzt. Spezifischere Integrationen mittels zur Verfügung stehender API werden erst im zukünftigen Prozess der Softwareeinführung durchgeführt (Anforderungen 22 und 23).

Das Tool Monday steht in unterschiedlichen Paketen zur Verfügung, nämlich Basic, Standard, Pro und Enterprise. Je nach gewähltem Paket sind bestimmte Funktionalitäten verfügbar. Im Referenzunternehmen wurde das Paket „Pro“ gewählt. Die gewählte Ausführung kann monatlich

auf- oder abgestuft werden. Beim Paket Pro für 25 User ergeben sich umgerechnet 11,56 € pro User pro Monat. (Anforderung 24).

Das Tool Monday ist laut Angabe des Herstellers DSGVO konform und entspricht allen Anforderungen in diesem Zusammenhang (Anforderung 25).

Als Hilfestellung für den Umgang mit dem Tool stehen zahlreiche Webinare, Videos und Beschreibungen zur Verfügung. Eine große Community steht hinter dem Tool und arbeitet laufend an der Weiterentwicklung und Entwicklung neuer Features. Zusätzlich steht per E-Mail und Telefon ein Supportteam zur Verfügung (Anforderungen 26 und 27).

Es gilt anzumerken, dass das hier dargestellte Beispiel sich lediglich auf den spezifischen Bereich des Marketings im Referenzunternehmen bezieht. Die Umsetzung der Aufgabenverwaltung wurde für jeden Bereich den Bedürfnissen entsprechend umgesetzt. Da das Tool Monday ein breitgefächertes Portfolio an Funktionalitäten bietet, ist es für zahlreiche Anwendungsfälle und Szenarien im Unternehmen anwendbar.

ANHANG E - Beispielhafte Prozessbeschreibung im Referenzunternehmen

In diesem Anhang ist eine beispielhafte Prozessbeschreibung des Referenzunternehmens angeführt. Diese wurde im Rahmen der Fallstudie an die geänderten Anforderungen im Taskmanagementtool Monday angepasst. Es handelt sich bei dieser Prozessbeschreibung um den Prozess der Erstellung und Veröffentlichung von Social-Media-Postings.

In der Tabelle 8 ist das Flussdiagramm, das den Prozessablauf beschreibt, ersichtlich. Tabelle 9 enthält die detaillierten Beschreibungen zu den einzelnen Elementen des Flussdiagrammes. Dabei sind in der Tabelle sowohl Eingaben (Inputs) als auch Ergebnisse (Outputs) dargestellt. Die Spalte Durchführung beschreibt wer die Durchführungsverantwortung des jeweiligen Prozessschrittes trägt.

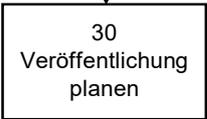
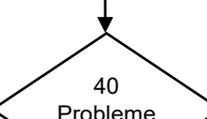
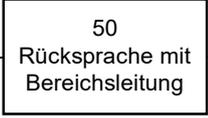
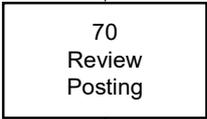
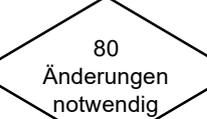
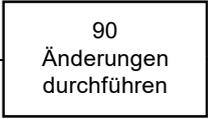
Prozessübersicht	Nr.	Durchführung
	10	Marketing
	20	Marketing
	30	Bereichsleitung Marketing
	40 50	Marketing Marketing
		
	60	Marketing
	70	Marketing
	80 90	Marketing Marketing
		
	100	Marketing
	110	Marketing

Tabelle 8: Flussdiagramm des Prozesses zur Erstellung von Social-Media-Postings im Referenzunternehmen

Nr.	Vorgaben/ Eingaben	Verfahren	Ergebnisse	Durchführung (Mitwirkung)
10		- Themenvorschlag für Social-Media-Posting		Marketing
20	Themenvorschlag	- Eintrag im Monday Board <i>Social Media</i> verfassen - Status <i>Neu</i> setzen - Link zu eventuellen Quellen einfügen - Genauere Beschreibung (falls notwendig) einfügen - Dateianhang (falls notwendig) hinzufügen	Aufgabe im Monday Board Social Media	Marketing
30	Social Media Planung	- Den Eintrag der Gruppe zuordnen, für die das Posting verfasst werden soll (Blog, Facebook, Instagram, Newsletter) - Datum der geplanten Veröffentlichung eintragen - Verantwortliche Person zuweisen - Status <i>Geplant</i> setzen	Geplantes Social Media Posting	Bereichsleitung Marketing
40	Aufgabe im Monday Board Social Media	- Die Verantwortliche Person prüft, ob Probleme oder Fragen in Bezug auf das Posting bestehen		Marketing
50		- Wenn ja, Status <i>Problem</i> setzen - Rücksprache mit der Bereichsleitung halten, um Probleme und Fragen klären zu können		Marketing
60		- Wenn nein Status <i>in Bearbeitung</i> setzen - Posting inkl. aller notwendiger Elemente (Grafiken, Bilder, Texte etc.) vorbereiten - Sobald das Posting fertig vorbereitet ist, Status <i>Review</i> setzen	vorbereitetes Posting	Marketing
70	Vorbereitetes Posting	- Review des vorbereiteten Postings durchführen		Bereichsleitung Marketing
80		- Prüfen, ob Änderungen notwendig sind - Wenn ja, etwaige notwendige Änderungen über die Kommentar- und Updatefunktion im Monday bekanntgeben - Status <i>Problem</i> setzen		Bereichsleitung Marketing
90		- Änderungen entsprechend der Anforderungen durchführen - Status <i>Review</i> setzen	Überarbeitetes Posting	Marketing
100		- Wenn keine Änderungen mehr notwendig sind Freigabe erteilen → Status <i>Freigegeben</i> setzen	Freigegebenes Posting	Bereichsleitung Marketing
110		- Posting veröffentlichen - Status <i>Veröffentlicht</i> setzen	Veröffentlichtes Posting	Marketing

Tabelle 9: Prozessbeschreibung zur Erstellung von Social-Media-Postings im Referenzunternehmen

ANHANG F - Auszug Taskmanagementschulung im Referenzunternehmen

Dieser Anhang stellt einen beispielhaften Auszug der Schulung für das Taskmanagementtool Monday im Referenzunternehmen dar. Als interne Schulungsplattform im Referenzunternehmen kommt ILIAS zum Einsatz. ILIAS ist eine Open Source Software, mit der Lernplattformen betrieben werden können. Ihr Funktionsumfang ist vergleichbar mit jenem von Moodle. Alle unternehmensinternen Schulungen im Referenzunternehmen werden unterstützt durch diese Plattform durchgeführt. Auch die Schulung für das Taskmanagementtool Monday wurde so abgehalten. Die Schulung erarbeitete die Bereichsleitung auf Basis der verfügbaren Schulungsinhalte des Softwareanbieters, der angepassten unternehmensinternen Prozessbeschreibungen und der neu definierten Unternehmensstandards. Die Schulung wurde persönlich durchgeführt. Neben Live-Demos und Übungen dienten auch die Inhalte, die in die Schulungsplattform ILIAS eingebettet wurden als Hilfestellung. Abbildung 23 zeigt einen beispielhaften Auszug der Schulungsinhalte im ILIAS.

ISZ - Internes Schulungs- und Zertifizierungssystem

PERSÖNLICHER SCHREIBTISCH ▾ MAGAZIN ▾

Basics

- Allgemein
 - Einstieg
 - Überblick
- Boards
 - Allgemeine Übersicht
 - Spaltentypen
 - Boardvorlagen
- Aufgaben
- Kommunikation
 - Updates
 - Infokästchen
 - Aktivitätsprotokoll
- Dashboards
 - Persönliches Dashboard
 - Verfügbare Widgets
- Ansichten
 - Tabelle
 - Kanban
 - Zeitleiste
 - Kalender
 - Diagramm
- Automatisierung
 - Benachrichtigungen
 - Wiederkehrende Aufgaben
 - Anhängigkeiten
- mobile App
 - Installation
 - Verwendung
- Zeiterfassung

Die Status-Spalte (Nummer 3)
Mit dieser Spalte kann der Fortschritt der Aufgaben visuell verfolgt werden. Es stehen 20 Farben zur Verfügung, die anpassbar sind. Die Status-Spalte kann auch verwendet werden, um Aufgaben zu priorisieren und zu kategorisieren. Weitere detaillierte Infos zu der Statusspalte sind [hier](#) zu finden.

Die Datums-Spalte (Nummer 4)
Mit der Datums-Spalte können Fälligkeitsdaten für Aufgaben festgelegt werden. Wenn diese mit einer Statusspalte verknüpft sind, können Deadlines gesetzt werden. Diese Deadlines sind erkennbar an dem Kreis, der links neben dem Datum steht. Ist die Aufgabe erledigt, erscheint er mit einem grünen Haken, ist die Aufgabe überfällig (Deadline überschritten) wird der Kreis zu einem roten Rufezeichen. Je näher die Deadline kommt, desto mehr füllt sich der Kreis.

Die Zeitleiste (Nummer 5)
Auch diese Spalte ermöglicht es Deadlines und die Dauer von Aufgaben zu verwalten. Auf Basis von dieser Spalte kann die die Ansicht der Zeitleiste generiert werden (siehe Ansichten - Zeitleiste). Diese grafische Darstellung kann die Ressourcenplanung unterstützen.

Die Fortschrittverfolgungs-Spalte (Nummer 6)
Die Fortschrittverfolgungs-Spalte ermöglicht es, alle Status-Spalten eines Elements in einer schönen, akkuähnlichen Ansicht zusammenzufassen. Auch diese Spalte zielt darauf ab, den Fortschritt der Aufgaben visuell zu verfolgen.

Die Zeiterfassungs-Spalte (Nummer 7)
Mithilfe dieser Spalte kann direkt zu der jeweiligen Aufgabe die benötigte Arbeitszeit erfasst werden. Durch einen Klick auf das "Play" Symbol wird die Zeiterfassung gestartet und kann mit einem Klick auf "Pause" wieder beendet werden. (Nähere Details zur Zeiterfassung in dieser Schulung unter "Zeiterfassung").

Webseite	Beschreibung	Varianteinst.	Entwurf	Überarbeitung	Fertigstellung	Deadline	Zeitleiste	Fortschritt	Zeiterfassung
Design für Referenzen erarbeiten			In Arbeit			Nov 30	Aug 5 - Nov 30	0%	
Testimonials anfordern			Fertiggestellt	Fertiggestellt	Fertiggestellt	Aug 30	Aug 1 - Aug 30	100%	
Blog einbinden			Fertiggestellt	Fertiggestellt	Fertiggestellt	Sept 20	Aug 1 - Sept 20	100%	

Werbematerialien	Beschreibung	Varianteinst.	Entwurf	Überarbeitung	Fertigstellung	Deadline	Zeitleiste	Fortschritt	Zeiterfassung
Rollup							Aug 1 - Okt 7		
Infokärtchen 1			Fertiggestellt	Fertiggestellt	Fertiggestellt	Nov 10	Aug 20 - Nov 5	100%	
Infokärtchen 2			Fertiggestellt	In Arbeit		Nov 15	Aug 26 - Nov 5	30%	
Infokärtchen 3			Fertiggestellt	Fertiggestellt	Fertiggestellt	Nov 18	Aug 28 - Nov 5	100%	
Infokärtchen 4			Fertiggestellt	Abschirmung		Nov 15	Aug 26 - Nov 5	50%	
Infokärtchen 5			Fertiggestellt	Problem		Nov 15	Aug 26 - Nov 5	30%	
Videofolie			Fertiggestellt	In Arbeit		Nov 15	Aug 20 - Nov 5	20%	

Abbildung 23: Beispielhafter Auszug einer ILIAS Schulung Taskmanagementtool Monday im Referenzunternehmen

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AKV	Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung
CRM	Customer-Relationship-Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ERP	Enterprise-Ressource-Planning
ILIAS	Integriertes Lern-, Informations- und Arbeitskooperations-System
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IT	Informationstechnologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITSM	IT-Service Management
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
SME	Small and medium-sized enterprises
UBIT	Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Hierarchische Darstellung von Tasks in einem Projekt (in Anlehnung an Mayer, 2018)	7
Abbildung 2: Prozess der Erstellung eines Tasks (in Anlehnung an Robins, 2018)	8
Abbildung 3: Zusammenhang Projektmanagement und Aufgabenmanagement (in Anlehnung an Friedrich, 2012).....	9
Abbildung 4: Pareto-Prinzip (in Anlehnung an Rübertus, o. D.).....	14
Abbildung 5: Verteilung von ABC-Aufgaben (in Anlehnung an Janson, 2007).....	15
Abbildung 6: Eisenhower-Matrix (vgl. Züger, 2007)	17
Abbildung 7: Kanban-Board (vgl. Scheller, 2017)	26
Abbildung 8: Anteil der KMU an allen österreichischen Unternehmen im Jahr 2016 (vgl. Zoder, 2018)...	30
Abbildung 9: Digitalisierungsgrad der österreichischen KMU im Jahr 2018 (vgl. Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)	31
Abbildung 10: Digitalisierungsindexwert nach Branchen (vgl. Arthur D. Little Austria GmbH, 2018)	33
Abbildung 11: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (vgl. Schmitt, 2015).....	43
Abbildung 12: Bereitstellung von Anwendungssoftware (vgl. Abts & Mülder, 2017)	48
Abbildung 13: Prozessunterstützung durch digitale Technologien (vgl. Czarniecki & Auth, 2018)	53
Abbildung 14: Unternehmensorganigramm des Referenzunternehmens	58
Abbildung 15: Zeitlicher Ablauf der Fallstudie	61
Abbildung 16: Prozess der Anforderungsdefinition (in Anlehnung an Meyer, 2016)	62
Abbildung 17: Monday Board für Social-Media-Aktivitäten im Referenzunternehmen	93
Abbildung 18: Monday Board für Marketingaufgaben im Referenzunternehmen	94
Abbildung 19: Monday Benachrichtigungsfunktion im Referenzunternehmen	95
Abbildung 20: Monday Kanban-Board im Referenzunternehmen.....	95
Abbildung 21: Monday Automatisierungszentrale im Referenzunternehmen	96
Abbildung 22: Monday Dashboard im Referenzunternehmen	97
Abbildung 23: Beispielhafter Auszug einer ILIAS Schulung Taskmanagementtool Monday im Referenzunternehmen.....	102

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: AKV-Matrix (vgl. Kessler & Winkelhofer, 2004).....	25
Tabelle 2: Stakeholder bei der Einführung eines Taskmanagementsystems im Referenzunternehmen ..	65
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Prozesse des Taskmanagements im Referenzunternehmen	69
Tabelle 4: Anforderungen an das Taskmanagementsystem im Referenzunternehmen.....	71
Tabelle 5: Detaillierter Zeitplan der Fallstudie	86
Tabelle 6: Protokoll des Workshops zur Anforderungsanalyse.....	89
Tabelle 7: Darstellung der eindimensionalen Auswahlmethode für Standardsoftware.....	91
Tabelle 8: Flussdiagramm des Prozesses zur Erstellung von Social-Media-Postings im Referenzunternehmen.....	100
Tabelle 9: Prozessbeschreibung zur Erstellung von Social-Media-Postings im Referenzunternehmen .	101

LITERATURVERZEICHNIS

- Abts, D., & Mülder, W. (2017). *Grundkurs Wirtschaftsinformatik - Eine kompakte und praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. Herdecke, Deutschland: W3L Verlag.
- Alpar, P., Grob, H., Weimann, P., & Winter, R. (2002). Einführung und Integration von Standardsoftware. In *Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik - Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen*. Vieweg + Teubner Verlag.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Power of Small Wins*. Harvard Business Review 89, no. 5.
- Angermeier, G. (2005). *Parkinsons Gesetz*. Abgerufen am 11. August 2019 von Projektmagazin: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/parkinsons-gesetz>
- Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U., Lehmer, F., & Matthes, B. (2018). *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen*. Mannheim, Deutschland: ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Arocom. (o. D.). *Ticketsystem*. Abgerufen am 14. September 2019 von [arocom.de](https://www.arocom.de/fachbegriffe/ticketsystem): <https://www.arocom.de/fachbegriffe/ticketsystem>
- Arthur D. Little Austria GmbH. (2018). *Digitale Transformation von KMU in Österreich 2018*. Wirtschaftskammer Österreich.
- Bahr, I., & Augsten, S. (2019). *Top 5 Collaboration Tools für KMU*. Abgerufen am 23. September 2019 von Dev Insider: <https://www.dev-insider.de/top-5-collaboration-tools-fuer-kmu-a-835855/>
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Becker, J., & Kahn, D. (2004). *Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. (J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann, Hrsg.) Berlin, Deutschland: Springer Verlag.
- Berger, M., Chalupsky, J., & Hartmann, F. (2008). *Change Management - (Über-) Leben in Organisationen*. Gießen, Deutschland: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Bischof, K., Bischof, A., & Müller, H. (2010). *Selbstmanagement*. Haufe Verlag.

- Bodendorf, F., Hofmann, J., & Löffler, C. (2010). *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik*. Nürnberg, Deutschland: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II.
- Bundesministerium für Digitalisierung. (2018). *Datenschutz-Grundverordnung*. Abgerufen am 16. September 2019 von Digitales Österreich: <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/datenschutz-grundverordnung>
- Büntemeyer, L. (2019). *Das Parkinsonsche Gesetz - So killen Sie die größten Zeitfresser*. Abgerufen am 11. August 2019 von Impulse: <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/parkinsonsche-gesetz/7347249.html>
- Czarnecki, C., & Auth, G. (2018). *Digitalisierung in Unternehmen - Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung*. (T. Barton, C. Müller, & C. Seel, Hrsg.) Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Dämon, K. (2015). *Was die Manager der Zukunft anders machen*. Abgerufen am 14. September 2019 von Wirtschaftswoche: <https://www.wiwo.de/erfolg/digitalisierung-was-die-manager-der-zukunft-anders-machen/12628570.html>
- Delers, A. (2018). *Das Pareto Prinzip - Die 80/20-Regel*. 50Minuten.de.
- Demleitner, K. (2009). *Projekt-Controlling - Die kaufmännische Sicht der Projekte*. Renningen, Deutschland: Expert Verlag.
- Dorrhauer, C., & Zlender, A. (2004). *Business-Software: ERP, CRM, EAI, E-Business - eine Einführung*. Tectum Verlag.
- Eigner, T. (2019). *Web-Anwendungen vs. Desktop-Anwendungen*. Abgerufen am 23. September 2019 von Cyber Solutions: <https://www.cyber-solutions.at/blog/web-vs-desktop>
- Erner, M., & Hammer, S. (2019). Strategisches Management 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. Berlin, Deutschland: Springer Verlag.
- Fachverband UBIT. (2017). *Berufsbild Informationstechnologe*. Abgerufen am 26. August 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/it-dienstleistung/berufsbild-informationstechnologen.pdf>
- Friedrich, J. (2012). *Agile Teams - Effektives Aufgaben- und Projektmanagement*. Stuttgart, Deutschland: Steinbeis GmbH & Co.KG.
- Friedrich, T. (2019). *Voraussetzungen für die Digitalisierung*. Abgerufen am 14. September 2019 von Mac Life: <https://www.maclife.de/ratgeber/voraussetzungen-digitalisierung-100113538.html>
- Gaigg, M. (2007). *Die ABC-Analyse - Theorie und Fallbeispiel*. Norderstedt, Deutschland: Grin Verlag.

- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.). (2019). *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4)*. München, Deutschland: Buch&media GmbH.
- Gronau, N. (2001). *Auswahl und Einführung industrieller Standardsoftware*. Oldenburg, Deutschland: Universität Oldenburg, Abt. Wirtschaftsinformatik.
- Grünwald, M. (1999). *Selbstorganisation im Beruf - kreativ und effizient*. München, Deutschland: Humboldt-Taschenbuchverlag.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung, Eine Einführung*. Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hanschke, I. (2018). *Digitalisierung und Industrie 4.0 - einfach und effektiv*. München, Deutschland: Carl Hanser Verlag.
- Hansen, B. (2016). *6 Vorteile des kollaborativen Arbeitsmanagements*. Abgerufen am 23. September 2019 von Wrike: <https://www.wrike.com/de/blog/6-vorteile-des-kollaborativen-arbeitsmanagements/>
- Henkel, P. (2018). *5 Tipps für effektives Task Management*. Abgerufen am 26. September 2019 von Project Wizards: <https://www.projectwizards.net/de/blog/2018/02/taskmanagement>
- Hesseler, M., & Görtz, M. (2007). *Basiswissen ERP-Systeme - Auswahl, Einführung & Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftware*. Herdecke, Deutschland: W3L-Verlag.
- Jahn, D. (2013). Kapitel 11: Die Bedeutung der Fallstudie für die vergleichende Politikwissenschaft. In D. Jahn, *Einführung in die vergleichende Politikwissenschaft*. Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Janson, S. (2007). *Selbstorganisation und Zeitmanagement*. Heidelberg, Deutschland: Süddeutscher Verlag.
- Jungwirth, K. (2017). *Produktives Aufgaben-Management mit Kanban*. Abgerufen am 14. August 2019 von InLoox: <https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/produktives-aufgaben-management-mit-kanban/>
- Karrierekompass. (2019). *Priorisierungstechniken: 6 Methoden, mit denen Sie Ihre Aufgaben im Griff behalten*. Abgerufen am 31. Juli 2019 von Kalaydo: https://www.kalaydo.de/karrierekompass/priorisierungstechniken-6-methoden/#2_Das_Pareto-Prinzip
- Kessler, H., & Winkelhofer, G. (2004). *Projektmanagement - Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Berlin, Deutschland: Springer Verlag.
- Klüpfel, S., & Mayer, T. (2007). *Checkliste und Kriterienkatalog zur Unterstützung der Softwareauswahl in Kleinst- und Kleinbetrieben*. Würzburg, Deutschland: Lehrstuhl für BWL und Wirtschaftsinformatik.

- KMU Forschung Austria. (o. D.). *KMU-DATEN*. Abgerufen am 6. Oktober 2019 von KMU Forschung Austria: <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/>
- Kneubühl, D., & Züger, R.-M. (2012). *Organisation - Management Basiskompetenz*. Zürich, Schweiz: Compendio Bildungsmedien AG.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München, Deutschland: Franz Vahlen Verlag.
- Kraus, S. (o. D.). *Mehr als ein Ticketsystem: IT Service Management mit dem Marktführer OTRS*. Abgerufen am 28. September 2019 von IT-Novum: <https://it-novum.com/it-service-management/ticketsystem/>
- Kusay-Merkle, U. (2018). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag - Für mittlere und kleine Projekte*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Lippe, S. (2018). *Sascha Lippe – #WeeklyDigitalStatement Nr. 29/18*. Abgerufen am 14. September 2019 von Dr. Karin Kelle-Herfurth: <https://karin-kelle-herfurth.de/2018/12/30/sascha-lippe-weeklydigitalstatement-nr-29-18/>
- Litke, H.-D., & Kunow, I. (2007). *Projektmanagement*. München, Deutschland: Rudolf Haufe Verlag.
- MacKay, J. (2018). *What is Task Management? How to Break a Project Down into (Actionable) Tasks*. Abgerufen am 23. Juli 2019 von Planio: <https://plan.io/blog/what-is-task-management/#what-is-task-management>
- Mayer, R. (2018). *Anatomy of a Task – Before Testing Task Management Solutions*. Abgerufen am 28. Juli 2019 von Interkef: <https://interkef.com/tasking/anatomy-of-a-task/>
- Meier, R., & Engelmeyer, E. (2009). *Zeitmanagement - Grundlagen, Methoden und Techniken*. Offenbach, Deutschland: Gabal Verlag.
- Meindl, C. (2014). *Warum man Ticketsysteme einsetzt*. Abgerufen am 28. September 2019 von AlphaNodes: <https://alphanodes.com/de/warum-ticketsysteme-einsetzt>
- Methode.de GmbH. (2019). *Produktives, wirksames Aufgabenmanagement*. Abgerufen am 30. Juli 2019 von methode.de: <https://www.methode.de/am/zm/Aufgabenmanagement.htm>
- Meyer, M. M. (2016). *So finden Sie die passende PM-Software*. Abgerufen am 2019 von https://www.projektmagazin.de/artikel/so-finden-sie-die-passende-pm-software-teil-1_1113363
- monday.com [Computer Software]. (2019). Von <https://monday.com/lang/de> abgerufen
- Moser, J. (2018). *Bundessparte Information und Consulting, Zahlen, Daten, Fakten*. Abgerufen am 31. März 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: http://wko.at/ic/IC_ZDF_2018.pdf

- Müller, N. (2017). *Die Bedeutung von mobilen Apps für Unternehmen*. Abgerufen am 23. September 2019 von Markenrebell: <https://www.markenrebell.de/2017/10/02/bedeutung-von-mobile-apps/#.XYjxcygzZyw>
- Müthel, M., & Högl, M. (2013). Führung von Team. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Niklas, C. (2005). *ERP-Software erfolgreich einführen*. Abgerufen am 17. Oktober 2019 von https://www.projektmagazin.de/artikel/erp-software-erfolgreich-einfuehren_6801
- Nulab. (2019). *A Step-by-Step Guide to Task Management*. Abgerufen am 18. Juli 2019 von Backlog: <https://backlog.com/project-management-guide/task-management/#>
- Oschischnig, U. (2018). *WKO Statistik - Unternehmen und unselbständig Beschäftigte, Größenklassenauswertung für die gewerbliche Wirtschaft*. Abgerufen am 31. März 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_GW.pdf
- Oschischnig, U. (2019). *Unternehmensberatung, Buchhaltung & Informationstechnologie: Branchendaten*. Abgerufen am 26. August 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_704.pdf
- Parkinson, C. (1958). *Parkinson's Law : Or the Pursuit of Progress*. Penguin Verlag.
- Planview. (o. D.). *What is a task management tool?* Abgerufen am 31. August 2019 von Planview LeanKit: <https://leankit.com/learn/project-management/task-management-tool/>
- Pretzer, S. (o. D.). *Task Management Software Ratgeber: So finden Sie das richtige Tool für Ihr Unternehmen*. Abgerufen am 26. September 2019 von Trusted: <https://trusted.de/task-management#c-ressourcenplanung>
- Proissl, A. (2019). *Home-Office: Nutzung verdoppelt, aber Vertrauen der Chefs fehlt*. Abgerufen am 23. September 2019 von Trend: <https://www.trend.at/wirtschaft/home-office-nutzung-vertrauen-10900617>
- Proske, H., Reichert, J., & Reiff, E. (2015). *Richtig priorisieren*. Freiburg, Deutschland: Haufe Verlag.
- Radespiel, U. (o. D.). *Taskmanagement - Verknüpfung von Kanban mit Helpdesk*. Abgerufen am 28. September 2019 von Adacor Group: https://blog.adacor.com/taskmanagement-verbinding-kanban-mit-ticketsystem_1491.html
- Raymond, D. (2019). *Top 10 Best Task Management Tools in 2019*. Abgerufen am 26. September 2019 von Project Management: <https://project-management.com/top-10-task-management-tools/>
- Reker, J. (2013). *Digitalisierung im Mittelstand*. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

- Riesch, M. (2019). *Weniger Unterbrechungen – mehr produktive Zeit*. Abgerufen am 17. August 2019 von Projektmagazin: https://www.projektmagazin.de/artikel/Stoerungen_Arbeit_reduzieren
- Riss, U., Rickayzen, A., Maus, H., & Van der Aalst, W. (2005). Challenges for Business Process and Task Management. *Journal of Universal Knowledge Management*.
- Robins, D. (2018). *Anatomy of a Task*. Abgerufen am 18. Juli 2019 von Binfire: <https://www.binfire.com/blog/2018/02/anatomy-of-a-task/>
- Rübertus, F. (o. D.). *Optimales Zeitmanagement mit einer ToDo-Liste*.
- Rusch, S. (2012). *Stressmanagement - Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung*. Lilienthal, Deutschland: Springer Verlag.
- Sauerwein, E. (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit - Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften*. Springer Verlag.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation - Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München, Deutschland: Franz Vahlen Verlag.
- Schenkel, M. (2018). *Softwareauswahl in 10 Schritten*. Abgerufen am 15. Oktober 2019 von t2informatik GmbH: <https://t2informatik.de/blog/prozesse-methoden/softwareauswahl-in-10-schritten/>
- Schienmann, B. (2002). *Kontinuierliches Anforderungsmanagement - Prozesse, Techniken, Werkzeuge*. München, Deutschland: Addison-Wesley Verlag.
- Schmid, M. (2017). Digitalisierung: Strategie muss der Technologie folgen. *Trend*.
- Schmitt, R. (2015). *Basiswissen Qualitätsmanagement*. Düsseldorf, Deutschland: Symposion Publishing GmbH.
- Schreyoegg, G. (2012). *Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin, Deutschland: Walter de Gruyter.
- Schuster, H. (2018). *IT-Dienstleister treiben die Digitalisierung*. Abgerufen am 26. August 2019 von IT-Business: <https://www.it-business.de/it-dienstleister-treiben-die-digitalisierung-a-757938/>
- smart leben. (2016). *Zeitmanagement-Methoden I: Von Eisenhower bis Pareto*. Abgerufen am 17. August 2019 von smartsteuer Blog: <https://www.smartsteuer.de/blog/2016/05/11/zeitmanagement-methoden-i-von-eisenhower-bis-pareto/>
- Speer, J. (2018). *Softwareeinführung als Change Management Prozess*. Grin Verlag.
- Statista. (2019). *Umsatz mit IT-Dienstleistungen in Österreich von 2016 bis 2021 (in Millionen US-Dollar)*. Abgerufen am 26. August 2019 von Statista:

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/968160/umfrage/prognose-zum-umsatz-mit-it-dienstleistungen-in-oesterreich/>
- Strahringer, S. (2015). *Modellbasierte Einführung von Standardsoftware*. Abgerufen am 2. Oktober 2019 von Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Einsatz-von-Standardanwendungssoftware/Modellbasierte-Einfuehrung-von-Standardsoftware>
- t2informatik. (o. D.). *Softwarebeschaffung Whitepaper*. t2informatik GmbH.
- Techopedia. (o. D.). *Task Management*. Abgerufen am 18. Juli 2019 von Techopedia - The IT Education Site: <https://www.techopedia.com/definition/9652/task-management>
- Topix Business Software AG. (2019). *Fit für die Zukunft: Digitale Transformation*. Abgerufen am 20. September 2019 von Mac Life: <https://www.maclife.de/ratgeber/voraussetzungen-digitalisierung-100113538.html>
- Unterauer, M. (2015). *Workshops im Requirements Engineering - Methoden, Checklisten und Best Practices für die Ermittlung von Anforderungen*. Heidelberg, Deutschland: dpunkt.verlag GmbH.
- Versteegen, G. (2002). *Software Management - Beherrschung des Lifecycles*. Berlin, Deutschland: Springer Verlag.
- Wanner, R. (2014). *Parkinson's Law: Das Geheimnis des effizienten Projektmanagements*. Abgerufen am 11. August 2019 von Proconis: <https://proconis.wordpress.com/2014/08/01/parkinsons-law-das-geheimnis-des-effizienten-projektmanagements/>
- Weilacher, S. (2005). *Stakeholdermanagement einfach und effizient*. Abgerufen am 2019 von https://www.projektmagazin.de/artikel/stakeholdermanagement-einfach-und-effizient_6792
- Weissman, A., & Wegerer, S. (2019). Unternehmen 4.0: Wie Digitalisierung Unternehmen & Management verändert. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. Berlin, Deutschland: Springer Verlag.
- Wielki, T. (2017). *Einführung eines integrierten CRM & ERP Systems bei Dienstleistern – eine große, positive Veränderung*. Abgerufen am 14. September 2019 von Vertec GmbH Deutschland: <https://www.vertec.com/at/blog/einfuehrung-eines-integrierten-crm-erp-systems-bei-dienstleistern-eine-grosse-positive-veraenderung/>
- Windolph, A. (2015). *Aufwandsschätzung im Projekt: ungeliebt und doch oft nötig*. Abgerufen am 11. August 2019 von Projekte leicht gemacht: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/aufwandschaetzung-im-projekt-ungeliebt-und-doch-oft-noetig/>

- Windolph, A. (2014). *Ziele priorisieren: nicht alle Ziele sind gleich wichtig*. Abgerufen am 10. Oktober 2019 von Projekte leicht gemacht: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/ziele-priorisieren/>
- Windolph, A. (2016). *Das Parkinsonsche Gesetz: Warum immer alles zu lange dauert und was du dagegen tun kannst*. Abgerufen am 11. August 2019 von Projekte leicht gemacht: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/parkinsonsches-gesetz/>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2017). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich - Definition: Was versteht man unter KMU?* Abgerufen am 19. August 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2018). *EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): Die wichtigsten Fragen und Antworten*. Abgerufen am 16. September 2019 von Wirtschaftskammer Österreich: https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/datenschutz-grundverordnung-fragen-und-antworten.html#heading_75__Darf_ich_weiterhin_Clouds_verwenden_
- Zoder, M. (2018). *Mittelstandsbericht 2018 - Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*. Wien, Österreich: Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW).
- Züger, R.-M. (2007). *Selbstmanagement - Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten*. Compendio Bildungsmedien AG.