

# Scheitern als Anstoß

Irgendwann fehlt einem geschlossenen System die Ordnung. Das ist in der Thermodynamik so und im Grunde auch in der Technischen Redaktion. Neue Energie scheint das passende Hilfsmittel zu sein.

TEXT *Marco Hattemer*

Erfolg und Scheitern liegen nah beieinander, etwa in einem IT-Projekt. Das fiktive Fallbeispiel einer fast gescheiterten System-einführung eines Component-Content-Management-System (CCMS) zeigt stellvertretend, mit welchen gezielten Maßnahmen Sie das Ruder herumreißen und nachhaltige Lösungen im Unternehmen etabliert und erhalten können.

## Sie haben Ihr Ziel verfehlt

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben erfolgreich ein neues CCMS ausgewählt und in Ihrem Unternehmen eingeführt. Die Geschäftsleitung gratuliert Ihnen für die gute Arbeit. Ihr Team freut sich darauf, endlich mit dem neuen System zu arbeiten, und Sie blicken hoffnungsvoll in die Zukunft. Schöne neue Welt!

Fünf Jahre später – ernüchtert müssen Sie feststellen, dass Sie Ihre ursprünglichen Ziele mit dem System nicht erreicht haben. Im Team macht sich Widerstand breit, und die ersten Stimmen werden laut, die nach einem Neustart und einem Systemwechsel rufen. Was ist schiefgelaufen? Zeit für eine Analyse.

## Erfolgsfaktoren erkennen

Im ersten Schritt Ihrer Analyse fragen Sie sich, welche Faktoren dazu beigetragen haben, dass Ihr Projekt zunächst erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Damals hatten Sie nach reiflicher Überlegung ein Zitat von Frank Lloyd Wright zu Ihrem Leitspruch und Projektmotto gemacht: „Der Preis des Erfolgs ist Hingabe, harte Arbeit und unablässiger Einsatz für das, was man erreichen will“. Aus diesem Ausspruch des amerikanischen Schriftstellers, Architekten und Utopisten lassen sich viele der Erfolgs-

faktoren ableiten, die Sie in Ihrem Projekt sicher geleitet und ans Ziel gebracht haben.

Als Ergebnis arbeiten Sie die folgenden vier Erfolgsfaktoren heraus, mit denen Sie die Weichen damals richtiggestellt und den „Projektzug“ auf Kurs gehalten haben:

- Professionelles Anforderungsmanagement
- Einbeziehen der Stakeholder
- Inhalt vor System, Konzept vor Inhalt
- Offene Kommunikation

Um diese Faktoren geht es in den nächsten Abschnitten

## Anforderungen beachten

Seit den 80er Jahren belegen Studien, dass ein großer Teil der Fehler in IT-Entwicklungsprojekten bereits im Requirements Engineering entstehen [1]. In diesem Zusammenhang werden gerne die Zahlen aus dem so genannten „Chaos Report“ der Standish Group zitiert, wonach 2015 etwa 52 Prozent der untersuchten IT-Projekte zumindest teilweise nicht die Ziele und Anforderungen erfüllt haben. 19 Prozent der 2015 untersuchten IT-Projekts sind sogar komplett gescheitert [2].

Als Projektleiter waren Sie von Beginn an überzeugt: Nur ein professionelles Requirements Engineering – ausgehend von den Zielen und Bedürfnissen der Zielgruppen – bildet eine solide Basis für ein erfolgreiches Projektmanagement. Hierzu gehören die Definition, Diskussion und Dokumentation der Anforderungen, außerdem das Change-Management – die gezielte Nachverfolgung von Änderungen im Projektverlauf.

## Stakeholder einbeziehen

Moderne IT-Systeme im Informationsmanagement sind in unserer heutigen Zeit häu-

fig Bestandteile der übergeordneten Digitalisierungsstrategie der Unternehmen. Sie müssen zudem in die bestehende IT-Infrastruktur integriert werden.

Dazu ist eine frühzeitige Einbindung aller Stakeholder im Unternehmen unverzichtbar [3], etwa Konstruktion und Entwicklung, Produktmanagement, Produktsicherheit, Product Compliance, Qualitätsmanagement und natürlich auch die IT.

Dadurch war es Ihnen möglich im Projekt bestehende Abteilungs- und „Silo“-Grenzen aufzubrechen und durch tragfähige, übergreifende Schnittstellen und Informationsmanagementprozesse zu ersetzen, so wie sie auch in der neuen IEC/IEEE 82079-1:2019 vorgesehen und beschrieben sind [4].

## Reihenfolge einhalten

Inhalt vor System, Konzept vor Inhalt – ein System ist immer nur so gut wie der Inhalt, der in ihm verwaltet wird. Dabei gilt der Leitsatz: „Alter Wein in neuen Schläuchen gedeiht nicht gut“. Bestehende redaktionelle Inhalte in eine Datenbank zu importieren, löst in der Regel keine Probleme.

Aus diesem Grund haben Sie auf der Basis einer Zielgruppenanalyse und der rechtlichen und normativen Anforderungen rechtzeitig die konzeptionellen Grundlagen für die Standardisierung Ihrer redaktionellen Inhalte gelegt. Moderne Informationsparadigmen, wie topic-orientiertes Schreiben [5], und Methoden, wie Funktionsdesign [6], bilden die konzeptionelle Basis; die Ergebnisse haben sich in einem praxisorientierten Redaktionsleitfaden niederschlagen.

Als höchst willkommenes Zusatzergebnis haben Sie in diesem Zug auch gleich noch ein tragfähiges Metadatenkonzept [7] für die Klassifizierung Ihrer Inhalte und der Steuerung der Gültigkeit und Verwendbarkeit Ihrer redaktionellen Varianten erarbeitet und mit der Entwicklung abgestimmt.

## Offen kommunizieren

Dem griechischen Stoiker Epiktet wird der Ausspruch zugeschrieben: „Der Mensch hat zwei Ohren und eine Zunge, damit er dop-

---

Marco Hattemer etwa 300 Zeichen, inklusive Leerzeichen:  
derzeitige berufliche Aufgabe, wesentliche Stationen,  
besondere Fachkenntnisse  
[m.hattemer@schmelting-consultant.de](mailto:m.hattemer@schmelting-consultant.de)  
[www.schmelting-consultants.de](http://www.schmelting-consultants.de)

pelt so viel hören kann, wie er spricht“. Die Aufgabe eines Projektmanagers, ein Team zu leiten, zu motivieren und jeden Einzelnen mitzunehmen und entsprechend seiner Stärken im Projekt einzusetzen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Mit regelmäßiger offener und transparenter Kommunikation und einer Strategie des „offenen Ohrs“, haben Sie die „Kommunikationshürden“ in Ihrem Projekt gesenkt. Dabei hat Ihnen auch der Einsatz von digitalen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen geholfen, etwa Wikis und Messenger.

## 2. Hauptsatz: Unordnung steigt

Im ersten Schritt der Analyse haben Sie nachvollziehbar dargelegt, welche Erfolgsfaktoren Ihnen geholfen haben, dass CCMS-Einführungsprojekt erfolgreich durchzuführen und abzuschließen. Im zweiten Schritt Ihrer Analyse fragen Sie sich nun zurecht, warum das vermeintlich so erfolgreiche Projekt dennoch seine Ziele im Unternehmen verfehlt hat.

Gemeinsam mit Ihrem Team finden Sie schnell die Ursache: Während der Projektlaufzeit standen genug Ressourcen für ein professionelles Management zur Verfügung. Regelmäßig und intensiv wurde im Team kommuniziert, diskutiert und in Workshops und Brainstormings nach optimalen Lösungen für Problemen gesucht. Wo veränderte Rahmenbedingungen Anpassungen am Projekt notwendig gemacht haben, sind Sie diese gezielt angegangen und haben die entsprechenden Aufgaben nachverfolgt.

Nach Abschluss des Projekts hat jedoch das Tagesgeschäft die Prioritäten rasch verschoben. Anstehende Liefertermine haben Kompromisse bei der Informationsqualität notwendig gemacht. Anstatt Sicherheitshinweise zu überarbeiten, mussten es zunächst die alten tun. Änderungen „in letzter Minute“ sind nicht mehr in den redaktionellen Standard zurückgeflossen. Und die Bereinigung der Terminologie zwischen alten und neuen Inhalten musste auch erst einmal hintenanstehen.

Der Zeitdruck lässt Sie zwei neue Kollegen einstellen, die sehr rasch eingearbeitet werden. Dafür muss ein Selbststudium des Redaktionsleitfadens reichen. Zusätzlich haben Sie einen externen Dienstleister beauftragt, der Auslastungsspitzen übernehmen soll. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Technischen Redaktion beginnen, zunehmend mit individuellen Lösungen zu arbeiten. Sie erkennen schließlich: Nicht das System, nicht die Prozesse und auch nicht Ihr Team sind für die aktuelle Schiefelage ver-

antwortlich. An Ihrem System nagt nur der allgegenwärtige Zahn der Zeit. Die so sorgfältig konzipierten Informationen geraten mehr und mehr in Unordnung.

In Ihrem Kopf entsteht nach und nach ein schlüssiges Bild der aktuellen Situation. Höchste Zeit zu handeln und etwas gegen die Unordnung im System zu tun. Mit einem Lächeln erinnern Sie sich an den zweiten Hauptsatz der Thermodynamik und fassen die Ergebnisse Ihrer Analyse auf eine zentrale Erkenntnis zusammen: „In einem geschlossenen IT-System nimmt die Unordnung der Information mit jeder Zustandsänderung zu, bis dem System von außen Energie zugeführt wird“.

### Kontinuierlich verbessern

Doch wie kann diese „Energie“ aussehen, die Ihr System so dringend benötigt? Aus Ihrem Team kommt schließlich der entscheidende Impuls: „Wann haben wir uns eigentlich das letzte Mal Zeit genommen, über unseren Redaktionsleitfaden zu sprechen?“ Sie beschließen, den Vorschlag aufzugreifen, weiterzutreiben und entwickeln daraus eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung.

Basierend auf den bekannten und oft zitierten Erfolgsfaktoren für Informationsqualität nach Eppler [8] arbeiten Sie fünf konkrete Optimierungspotenziale für Ihr Team heraus.

1. Identifikation von Veränderungen und Treibern: Welche Änderungen sind in der Produktentwicklung geplant? Wie sieht die mittelfristige Strategie der Softwareentwicklung aus? Gibt es geänderte Rahmenbedingungen aus Gesetzen, Normen oder Richtlinien? Was sind die aktuellen Trends in der Branche?

Sie etablieren einen halbjährlichen Termin im Team, um über aktuelle Treiber und Innovationen zu sprechen. Als Arbeitstitel wählen Sie „Stillstand ist Rückschritt“ – na gut, da wird sich sicher noch etwas Besseres finden lassen.

2. Lebendige Standards: Unabhängig davon, ob es um eine Strukturierungsmethode geht, den Redaktionsleitfaden, das Metadatenmodell oder das Medienkonzept – redaktionelle Standards sind lebende Objekte und wollen regelmäßig angepasst und aktualisiert werden.

Sie beschließen, in Zukunft die notwendigen Ressourcen, um Ihre Standards aktuell zu halten, in Ihre Planung fest aufzunehmen und hierfür eine neue Rolle und Verantwortlichkeiten in Ihrem Informationsprozess zu definieren.

3. Aktive Kommunikation: Der regel-

mäßige Austausch im Redaktionsteam war schon immer fester Bestandteil Ihres Führungsstils und der Unternehmenskultur. Trotzdem kommt es immer wieder zu „In-sellösungen“ und individuellen redaktionellen Workarounds, die sich in unerwünschten Varianten der redaktionellen Inhalte niederschlägt.

Offensichtlich reicht eine offene, transparente Kommunikation im Team nicht aus. In Zukunft planen Sie zusätzlich themenbezogene Workshops, um erkannte Probleme nicht nur zu diskutieren, sondern aktiv Lösungen und Leitlinien festzulegen und umzusetzen.

4. Sicherung der Informationsqualität: Der angelsächsische Raum kennt die Unterscheidung zwischen Technical Writer und Technical Editor. Dem Technical Editor kommt dabei bei der Sicherung der Informationsqualität eine entscheidende Rolle zu. Er prüft und redigiert die erstellten Inhalte aus redaktioneller Sicht und gegen die im Redaktionsleitfaden hinterlegten Standards und Regeln.

Sie schlagen dementsprechend vor, den Reviewprozess in Ihrem Unternehmen zu erweitern und die bisherige fachliche Freigabe durch eine zusätzliche redaktionelle Freigabe zu ergänzen, und definieren eine entsprechende Rolle und Verantwortlichkeiten in Ihrem Team.

5. Definition und Nachverfolgung geeigneter Kennzahlen: Kennzahlen helfen nicht nur die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen zu überwachen. Häufig sind sie auch ein wichtiger Faktor, um die Geschäftsführung durch belastbares Datenmaterial von einem Handlungsbedarf zu überzeugen.

Sie planen einen ersten Workshop zum Brainstorming im Team. Wäre doch gelacht, wenn sich die vielen vorliegenden Daten und Beziehungen im CCMS nicht für diesen Zweck nutzen und auswerten lassen.

### Der Kreis schließt sich

Nachdem Sie mit den ersten beiden Schritten Ihrer Analyse den Fokus auf die Vergangenheit und die Gegenwart gelegt haben, wollen Sie zum Abschluss Ihrer Arbeit noch einen Ausblick in die Zukunft wagen.

Die zielgruppengerechte digitale Bereitstellung und Verteilung von Informationstopics über Content-Delivery-Portale gewinnt in der Technischen Redaktion an Bedeutung [6]. Wie sind die von Ihnen erarbeiteten Herausforderungen an nachhaltigen Lösungen vor diesem Hintergrund zu bewerten?

Sie erkennen schnell, dass Content Delivery – neben der Bereitstellung der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt an

die richtige Zielgruppe in beliebigen elektronischen Kanälen – einen willkommenen Nebeneffekt hat, der häufig übersehen wird:

Über die elektronischen Verteilungsportale lässt sich gezielt Feedback von Anwendern einholen: Wie verständlich war die präsentierte Information? Wie hilfreich war die Handlungsanleitung bei der Lösung des Problems? Lässt sich die Information auf dem gewählten Informationskanal und Gerät sinnvoll nutzen?

Ergänzt durch datenschutzkonforme, anonymisierte Maßzahlen und Metriken (zum Beispiel Such- und Aufrufhäufigkeit, Verweildauer, gewählte Absprünge auf weitere Informationen) lassen sich so Rückschlüsse auf die Informationsqualität ziehen – und nicht zuletzt auf die Qualität und Anwendungsfreundlichkeit der Produkte.

Gerade im Serviceumfeld, wo interne Mitarbeiter die Nutzer der Informationen sind, bieten sich so neue Möglichkeiten. Ein Servicetechniker kann von seinem digitalen Endgerät nicht nur melden, dass die beschriebene Problemlösung nicht funktioniert hat, sondern auch gleich zurückmelden, wie er das Problem stattdessen gelöst hat.

Sie entscheiden: Diese elektronischen Feedback-Kanäle sollen der abschließende Baustein in Ihrer Strategie der kontinuierlichen Verbesserungen sein. Zufrieden speichern Sie die Datei mit Ihren Analyseergebnissen und genehmigen sich erst einmal eine verdiente Tasse Kaffee. Nächsten Montag wollen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse und Ihre Vorschläge vor Ihrer Geschäftsleitung präsentieren. Schöne neue Welt!

### Projekt weiterentwickeln

Nach dem erfolgreichen Abschluss von IT-Projekten im Informationsmanagement fängt die eigentliche Herausforderung erst an: Wird das Projekt sich auch nachhaltig im Unternehmen bewähren? Sind Sie in der Lage sich den ändernden Rahmenbedingungen anzupassen?

Komplexe Informationsmanagementsysteme wie CCMS entpuppen sich dabei in der Praxis häufig nicht gerade als Selbstläufer. Der fortschreitende Digitalisierungstrend in der Technischen Redaktion und der zunehmende Fokus auf dynamische und interaktive Medien, wie zum Beispiel Instruktionsvideos und AR-Anwendungen, stellen Sie und Kollegen vor weitere Herausforderungen.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse helfen, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten und trotzdem die Informationsqualität nicht aus den Augen zu verlieren. Die dabei verwendeten iterativen Ansätze las-

sen sich häufig besser in den redaktionellen Alltag integrieren als große, ressourcenintensive Überarbeitungsprojekte. Viele kleine Schritte führen meist schneller zum Ziel als ein großer Sprung.

Die notwendigen Aufwände für solche Prozesse stehen meist in keinem Verhältnis zu den Kosten, die zum Beispiel durch eine Systemablösung anfallen. Über die Definition und Nachverfolgung geeigneter Kennzahlen lassen sich die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen transparent bewerten und überwachen.

Den aufkommenden Lösungen für Content Delivery kann dabei in Zukunft eine wichtige Schlüsselrolle zufallen, um kontinuierlich Anwender-Feedback sowie Verbesserungen ohne Verzögerung und Medienbruch in den redaktionellen Erstellungsprozess einfließen zu lassen.

Dabei sollten Sie jedoch nie aus den Augen lassen: Die Rahmenbedingungen unserer Branche werden sich auch weiterhin ändern. Auch der beste kontinuierliche Verbesserungsprozess darf daher nie auf der Stelle treten, sondern muss sich selbst ständig weiterentwickeln.

## 34 Scheitern als Anstoß

Bevor sich ein redaktionelles Projekt in Unordnung auflöst, helfen eine klare Analyse und ein Neustart der Planung.

VON **Marco Hattemer**

### LINKS UND LITERATUR ZUM BEITRAG

- [1] Boehm, Barry W. (1981): *Software Engineering Economics*. Prentice Hall.
- [2] Standish Group (2016): *Chaos Report*. <https://www.standishgroup.com>
- [3] Tiemeyer, Ernst (2018): *Handbuch IT-Projektmanagement: Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices*. Hanser Verlag.
- [3] Closs, Sissi (2007): *Single Source Publishing. Topicorientierte Strukturierung und DITA*. Entwickler Press.
- [4] ISO/IEC/IEEE 82079-1:2019-05, Kapitel 6.
- [5] Muthig, Jürgen/Schäfflein-Armbruster, Robert (2008): *Funktionsdesign – methodische Entwicklung von Standards*. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- [6] Ziegler, Wolfgang (2015): *Content Management und Content Delivery. Powered by PI-Class. Vortrag tekomp Jahrestagung*.
- [7] Ziegler, Wolfgang (2020): *Szenarien und Anwendungen für Content Delivery. Vortrag tekomp Jahrestagung*.
- [8] Eppler, Martin J. (2003): *Managing Information Quality*. Springer.