

Requirements Management – Anforderungen aktiv gestalten

IT-Dienstleister, die nur die Anforderungen der Fachabteilungen umsetzen, sind auf dem falschen Weg. Das Ziel muss sein, zu beraten und so einen aktiven Beitrag zum Unternehmen zu leisten. Requirements Management ist mehr als nur die Beschaffung dessen, was die Fachbereiche anfordern. Es ist die Grundlage des IT-Business-Alignments schlechthin. Nur eine IT-Organisation, die ihre Beratungskompetenz im Dialog mit den Fachbereichen einbringen kann, ist in der Lage, die Anforderungen wirklich zu verstehen und optimal umzusetzen. Dabei sind zwei Faktoren entscheidend: Die IT muss zum einen die Fachprozesse verstehen und zum anderen die Kommunikation zwischen Business und Technologie klar regeln.

Keywords

Requirements Management, IT Business Alignment, Service Portfolio, ITIL, IT Infrastructure Library

Stichworte

Requirements Management, IT Business Alignment, Service Portfolio, ITIL, IT Infrastructure Library

1. Einleitung

„Es gibt auf der ganzen Welt nur eine einzige Methode, um andere Menschen zu beeinflussen: Mit ihnen über das zu sprechen, was sie haben möchten, und ihnen zu zeigen, wie sie es bekommen können.“ Dieser Ausspruch, der dem 1955 verstorbenen amerikanischen Unternehmensberater Dale Carnegie zugeschrieben wird, sollte im Stammbuch aller IT-Organisationen stehen: Wer eine aktive Rolle im Unternehmen einnehmen möchte, muss mit seinem Kunden im Dialog stehen, um ihn zu verstehen und ihn im Sinne gesetzter Ziele zu beraten. Doch in der Praxis tun sich noch viele IT-Service-Organisationen schwer damit.

Das tägliche Brot im IT-Service-Management ist die Umsetzung von Anforderungen, die aus den Fachabteilungen an die IT herangetragen werden. Eigentlich sollte es möglich sein, dass dieser Bedarf einfach und – zumindest in den meisten Fällen – problemlos

in Form von IT-Services gedeckt werden kann. Doch die nach wie vor hohe Zahl gescheiterter oder nur mäßig erfolgreicher IT-Projekte zeugt vom Gegenteil. Denn zwischen Business und IT klafft seit jeher eine Lücke, die die Kommunikation schwierig macht.

2. Altes Problem in neuem Gewand

Das Problem ist nicht spezifisch für die IT. Die grundsätzliche Situation tritt überall auf, wo komplexe Produkte vertrieben werden: Die beteiligten Parteien haben eine unterschiedliche Wahrnehmung und bedienen sich unterschiedlicher Sprachen – was zu Missverständnissen führt. Das Phänomen ist alt bekannt: Was der eine sagt, wird vom anderen nicht unbedingt ebenso verstanden. Dagegen helfen institutionalisierte Abläufe, wie sie etwa bereits im Mittelalter in klösterlichen Streitgesprächen zur Vermeidung von Fehlinterpretationen eingeführt wurden. Im Dialog zwischen IT und Business nennt sich diese feste Form „Requirements Management“.

Wie viele Bereiche des IT-Service-Managements macht sich das Requirements Management vor allem dann bemerkbar, wenn es nicht vorhanden ist. So hat zum Beispiel das Software-Unternehmen Borland bereits im vergangenen Jahr festgestellt, dass fehlendes oder mangelhaft implementiertes Anforderungs-Management für bis zu 50 Prozent aller Fehler in Software-Projekten verantwortlich sei. Und 30 bis 40 Prozent der gesamten Projektkosten würden durch vermeidbare Korrekturarbeiten verursacht.

3. Der Umgang mit Anforderungen spiegelt die Stellung der IT

Requirements Management ist eine der grundsätzlichen Aufgaben der IT. Damit ist die Art, die Anforderungen in Technologien überführt werden, auch ein Spiegel der Stellung der IT innerhalb des Unternehmens. Wird zum Beispiel die IT überwiegend als Kostenfaktor betrachtet, basiert das Requirements Management meist auf dem Prinzip „Der Fachbereich braucht – die IT liefert“. Die IT hat das zu tun, was die Fachabteilung will. Es fehlt die Integration und es ist keine Rückmeldung da. Damit jedoch kann die IT den wirklichen Bedarf mehr schlecht als recht abdecken. Dieser Ansatz ist heute nur noch für Standardaufgaben eine Option. Denn beim Umgang mit den Kundenanforderungen sollten zwei Bereiche unterschieden werden: Standardanforderungen und strategische Anforderungen.

„IT-Industrialisierung“ erfordert Service- und Prozessorientierung

Kunde / Service	Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3	...	Kunde n
Service 1	✓	✓	-		✓
Service 2	✓	✓	✓		✓
Service 3	-	-	-		-
...					
Service n	-	-	✓		✓

Kennen Sie alle Ihre Kunden?

Kennen Sie alle Ihre Services?

Welche Kunden nutzen welche Ihrer Services?

Welche externen Trends könnten das Service-Portfolio beeinflussen?

Existieren Prognosen zur Zukunft derzeit genutzter Services?

Quelle: Materna GmbH

Abbildung 1: Die IT-Industrialisierung erfordert eine zunehmende Service- und Prozessorientierung.

Typische Standardanforderungen sind zum Beispiel das Einrichten eines Arbeitsplatzes für einen neuen Mitarbeiter, der Umzug einer Abteilung in ein anderes Gebäude oder die Installation einer bereits evaluierten Standardanwendung. Die Aufgaben werden häufig erledigt und sind weder kritisch noch beratungsintensiv. Fehler lassen sich mit geringem Aufwand korrigieren.

Ganz anders hingegen sieht es bei strategischen Anforderungen aus: Erfolg oder Misserfolg eines solchen Projekts haben nachhaltigen Einfluss auf die Betriebsbereitschaft und die Ertragslage des gesamten Unternehmens. Dazu zählen zum Beispiel die Einführung einer neuen Warenwirtschaft oder die Sicherung sensibler Daten. Hier muss die IT ihre Beratungskompetenz in die Waagschale werfen, um die Anforderungen der Fachabteilungen umzusetzen. Das oft beschworene IT-Business-Alignment, die konsequente Ausrichtung der IT-Strategie an den unternehmerischen Zielen, ist dabei das zentrale Element.

4. Von der Beschaffung zur Beratung

Um das herkömmliche, beschaffungsorientierten Requirements Management zu einem intelligenten Requirements Management weiter zu entwickeln, muss die IT die fachlichen Prozesse verste-

hen. Es ist unbedingt notwendig, dass IT und Business dabei intensiv zusammenarbeiten. Das erfordert aber oft umfassende Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Beteiligten, da diese Zusammenarbeit bis auf die Ebene kleinster Teilarbeitsgruppen erfolgen muss. Denn die IT muss zunächst einmal lernen, was die Fachabteilung möchte – und nicht, was sie sagt.

Mit der reinen Zusammenarbeit alleine lässt sich jedoch noch kein effizientes Requirements Management auf die Beine stellen. Requirements Management benötigt als Basis entsprechende Strategien in anderen Bereichen des IT-Service-Managements. Und es muss zudem in eine umfassende IT-Strategie eingebettet sein – die sich ihrerseits an der Unternehmensstrategie ausrichtet. Ohne diesen Überbau würde das Requirements Management als reine Beauftragung funktionieren – die IT könnte ihre Rolle als Berater und Innovationstreiber nicht wahrnehmen.

5. Verantwortung muss delegiert werden

In der Praxis findet sich jedoch häufig eine andere Situation. Das zentrale Problem ist, dass die entsprechenden Rollen in der IT nicht besetzt sind oder über zu geringe Kompetenzen verfügen. Es prallen im Requirements Management zwei unterschiedliche Welten aufeinander: Die IT-Mitarbeiter, die die Kundenanforde-

Definition der Service-Leistungen, Service-Klassen und Service-Pakete

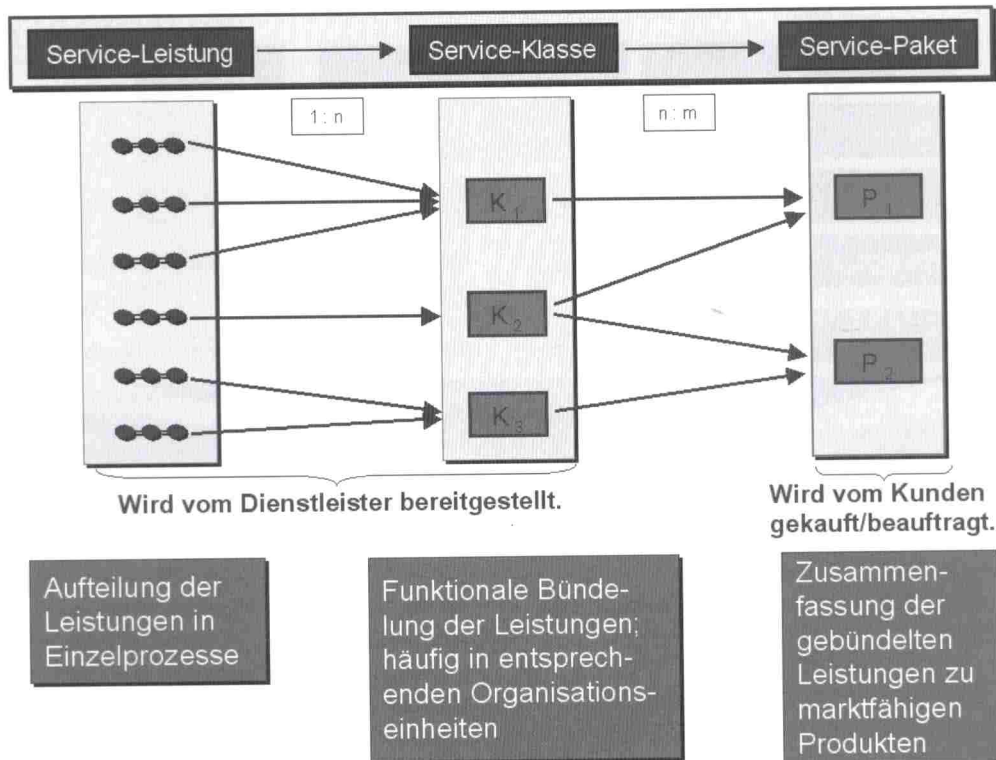


Abbildung 2: Service-Leistungen, Service-Klassen und Service-Pakete müssen detailliert definiert werden.

rungen in den operativen Prozessen umsetzen, sind Techniker und sprechen die Sprache der IT. Die Kunden aus den Fachbereichen sprechen die Sprache des Business. Was fehlt ist eine Instanz, die zwischen diesen Welten vermittelt und beide Sprachen spricht. Diese Funktion wird zum Beispiel in der IT Infrastructure Library (ITIL) über das Service-Portfolio-Management realisiert. Denn die Zusammenstellung des Service-Portfolios und die Entwicklung von Service Level Agreements (SLAs) ist direkt von einem effizienten Requirements Management abhängig, da in den SLAs die Anforderungen der Fachbereiche konkret definiert werden.

Eine geeignete Rolle, etwa ein designierter Service-Portfolio-Manager, sollte im Requirements Management zwei Funktionen wahrnehmen: Zum einen vermarktet er die IT gegenüber den Kunden und dem Management, zum anderen steuert er die Definition und Umsetzung der Anforderungen. In Deutschland haben ungefähr ein Viertel der Unternehmen diese oder eine ähnliche Position geschaffen und auch mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet. Leider zeigt sich im Unternehmensalltag oft, dass die Funktion falsch verstanden wird und die Inhaber dieser Position nur eine berichtende Rolle einnehmen. Dafür können zwei Gründe verantwortlich gemacht werden: Zum einen stehen den IT-Organisationen meist nur knappe Ressourcen zur Verfügung. Bei einer dünnen Personaldecke bleiben die Vermittler- und Ver-

markterpositionen dann schnell unbesetzt. Denn zum anderen ist das Requirements Management zu wenig im Fokus des IT-Management – was insofern bemerkenswert ist, als dass das Requirements Management die entscheidende Voraussetzung dafür ist, dass das Kerngeschäft eines IT-Dienstleisters effizient organisiert und erfolgreich ist. Vor allem die internen IT-Abteilungen haben hier Nachholbedarf. Bei IT-Dienstleistern, die ihre Services am freien Markt erbringen müssen, ist das Requirements Management durch den stärkeren Kundenfokus besser verankert.

6. Change Management ist nicht Requirements Management

Ein weiteres Missverständnis ist auch bei der Umsetzung des Requirements Managements zu beobachten. Zahlreiche Unternehmen sind der Meinung, dass sich Requirements Management mit Change Management realisieren lässt. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz – Change und Release Management sind nur die letzten Stufen, die konkrete Umsetzung der Anforderungen. Es fehlt die Schnittstelle zwischen IT und Business. Diese ist jedoch unverzichtbar, um den Bedarf der Fachabteilungen, die Unternehmensstrategie und die IT-Strategie unter einen Hut zu bekommen.

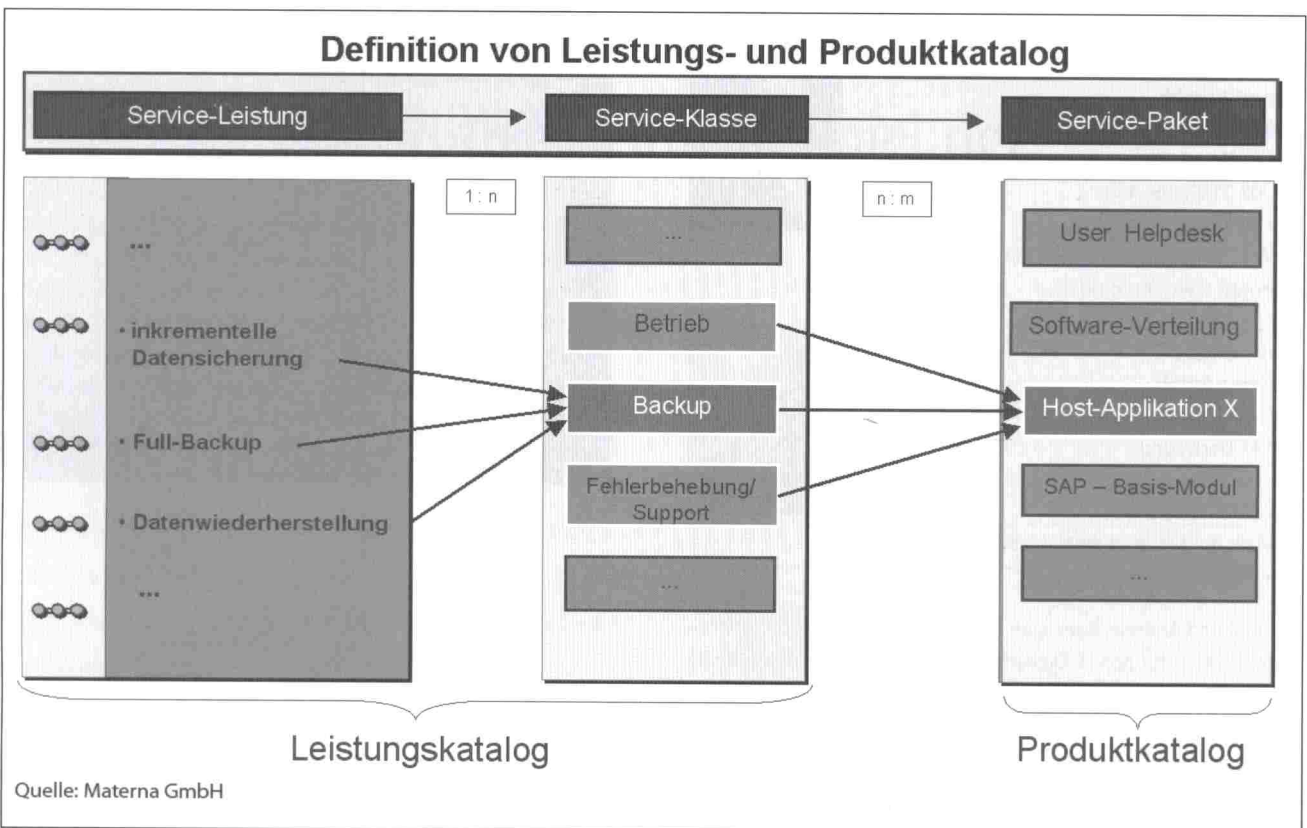


Abbildung 3: Requirements Management erfordert die Definition von Leistungs- und Produktkatalog

Um die Fachabteilungen, das CIO-Office und die strategisch gewünschte IT-Architektur in Einklang zu bringen, sollte also vor allem eine zentrale Hürde genommen werden: Zunächst braucht es ein Gremium aus den Fachbereichen und der IT, das sich regelmäßig trifft. Der Dialog muss kontinuierlich stattfinden, iterativ sein und institutionalisiert werden. Denn zu Beginn werden die Anforderungen aus dem Business meist sehr weich formuliert. Die Fakten müssen herausgefiltert und gemeinschaftlich mühsam erarbeitet werden. Ein ständiger Dialog sorgt dafür, dass sich die Beteiligten besser kennen lernen und mit der Zeit immer effizienter kommunizieren können.

Dabei geht es nicht nur darum, den Bedarf der Kunden richtig zu verstehen, sondern auch darum, die Fachbereiche aktiv zu beraten – ihnen also innovative oder kostengünstigere Wege aufzuzeigen, um das vereinbarte Ziel zu erreichen. Und nicht zuletzt dient der Dialog dazu, die Anforderungen mit den Möglichkeiten der IT und mit den Richtlinien der IT-Strategie abzugleichen, um die Ressourcen abgestimmt und zielgerichtet einsetzen zu können.

Ein hilfreiches Instrument dabei ist ein Service-Portfolio, das Standardanforderungen transparent beschreibt. Auch dieses Service-Portfolio muss in Zusammenarbeit mit den Kunden erstellt werden und benötigt eine regelmäßige Überprüfung, ob die darin enthaltenen Services auch wirklich noch den Fachbereichsanforderungen entsprechen. Dieser Leistungskatalog richtet sich an der Business- und der IT-Strategie aus. So können Abweichungen der Anforderungen von den strategisch gesetzten Rahmenbedingungen verringert werden und die durch unvermeidliche Abweichungen entstehenden Mehrkosten für die Kunden nachvollziehbar dargestellt werden.

Requirements Management heißt also nicht, die Bestellungen aus den Fachabteilungen entgegenzunehmen und nach bestem Wissen und Gewissen umzusetzen. Es bedeutet, dass das Business Management, der CIO und jeder einzelne beteiligte Mitarbeiter auf beiden Seiten gemeinsam daran arbeiten, die Anforderungen so zu definieren und umzusetzen, dass ein maximaler Mehrwert für das Unternehmen entsteht. Damit zählt es zu den Kernkompetenzen der IT-Organisation und kann ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal gegenüber den Mitbewerbern sein.

Autor

Per Kall
Materna GmbH
Voßkuhle 37
44141 Dortmund
Tel. 02 31/55 99-463
Fax 02 31/55 99-165
E-Mail: marketing@materna.de
Internet: www.materna.de



Andreas Kunz
Materna GmbH
Voßkuhle 37
44141 Dortmund
Tel. 02 31/55 99-463
Fax 02 31/55 99-165
E-Mail: marketing@materna.de
Internet: www.materna.de



Per Kall und Andreas Kunz sind als Senior Consultants IT-Service-Management für den IT-Dienstleister Materna GmbH tätig. Beide Autoren sind ITIL-zertifizierte Service Manager.

Requirements Management – Know What Really Is Required

Requirements Management is more than just procuring what the business units are ordering. It is the very base of IT-Business Alignment. Only IT organisations that are able to make use of their advisory skills in a tight dialogue between business units and IT units will have the position to understand and fulfil their customers' needs. To obtain this position there are two crucial steps to take: First, IT organisations must have a detailed understanding of the business processes. And second, they must establish a well defined way of communication between business and technology.