



OPERATIONAL SERVICES  
YOUR ICT PARTNER

Whitepaper

# DAS ANFORDERUNGS- MANAGEMENT ALS SCHLÜSSEL ZUM PROJEKTERFOLG

Erfahrungen und  
Handlungsempfehlungen

BERATUNG



SERVICES



LÖSUNGEN



# MANAGEMENT SUMMARY

IT-Projekte werden immer komplexer, somit auch die Anforderungen an eine erfolgreiche Projektdurchführung. Projekterfolge werden nicht mehr nur an Zeit-, Ressourcen- und Qualitätszielen gemessen, vielmehr gewinnt die Kundenzufriedenheit für eine langfristige Kundenbindung immer mehr an Bedeutung. Dynamik und stetige Änderung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Marktbedürfnissen in Projekten erfordern u. a. ein gut organisiertes Anforderungsmanagement, das in zunehmendem Maße einen der wichtigsten Erfolgsschlüssel im Projektmanagement bildet. Die Anforderungen des Kunden zu verstehen, diese zu analysieren, zu priorisieren, die Änderungen der Anforderungen über deren Lebenszyklus zu managen sowie die Planung der Umsetzung selbst sind zentrale Herausforderungen in IT-Projekten.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wie kann ein einheitliches Verständnis zwischen der IT-Organisation und den Business-Einheiten geschaffen werden?
- Wie gelingt es, klare Strukturen für die Bearbeitung von Anforderungen aufzubauen?
- Welche Art der Organisation ist für Anforderungsmanagement effektiv?
- Wie kann man Anforderungen über deren Lebenszyklus zielgerichtet managen?

Das vorliegende Whitepaper stellt verschiedene Methoden für ein erfolgreiches Anforderungsmanagement vor und gibt Verantwortlichen in Projekten praxisbewährte Handlungsempfehlungen für die Einführung und Etablierung von Anforderungsmanagement in Projekten.

# INHALTSVERZEICHNIS

## SEITE THEMA

- 4 Ohne systematisches Anforderungsmanagement  
keine Projekterfolge
  
- 6 Anforderungsmanagement – Was ist das?
  
- 8 Ausgewählte Disziplinen im Anforderungsmanagement
  - 8 Kommunikation
  - 9 Methodisches Strukturieren von Anforderungsmanagement
  - 12 Steuerung der Komplexität von Anforderungen
  - 13 Priorisierung von Anforderungen
  - 14 Organisationsstruktur für das Anforderungsmanagement
  
- 16 Fazit

## ÜBER DEN AUTOR

### DENNY LOBEDA

Denny Lobeda ist als GPM zertifizierter Projektmanager bei operational services seit mehreren Jahren in IT-Projekten für Großkunden in der Automotive Branche im Einsatz. Er verfügt über eine ausgeprägte Expertise in der Planung und Steuerung von Projekten. Ein beruflicher Schwerpunkt liegt im Aufbau und der Organisation von Prozessen des fachlichen und IT-technischen Anforderungsmanagements.



# OHNE SYSTEMATISCHES ANFORDERUNGS-MANAGEMENT KEINE PROJEKTERFOLGE

In Abgrenzung zu linearen Tätigkeiten sind Projekte zielgerichtete Vorhaben, die zeitlich abgegrenzt, risikobehaftet und in ihren Ressourcen begrenzt sind. Inhalt des Projektmanagements ist es, Projekte hinsichtlich ihres Leistungsumfangs zu den geplanten Kosten, Terminen und in der gewünschten Qualität durchzuführen. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Herausforderung für Projektmanager und Projektteams, das Projekt zum Erfolg zu bringen. Die hierfür grundlegend notwendigen Teildisziplinen stellt die Abbildung 1 im „Magischen Dreieck im Projektmanagement“ dar. **Anforderungsmanagement** ist eine wesentliche Komponente für erfolgreiche Projektarbeit.

Ein Projekt ist somit genau dann erfolgreich, wenn es gelingt, das magische Dreieck ausgeglichen zu gestalten.

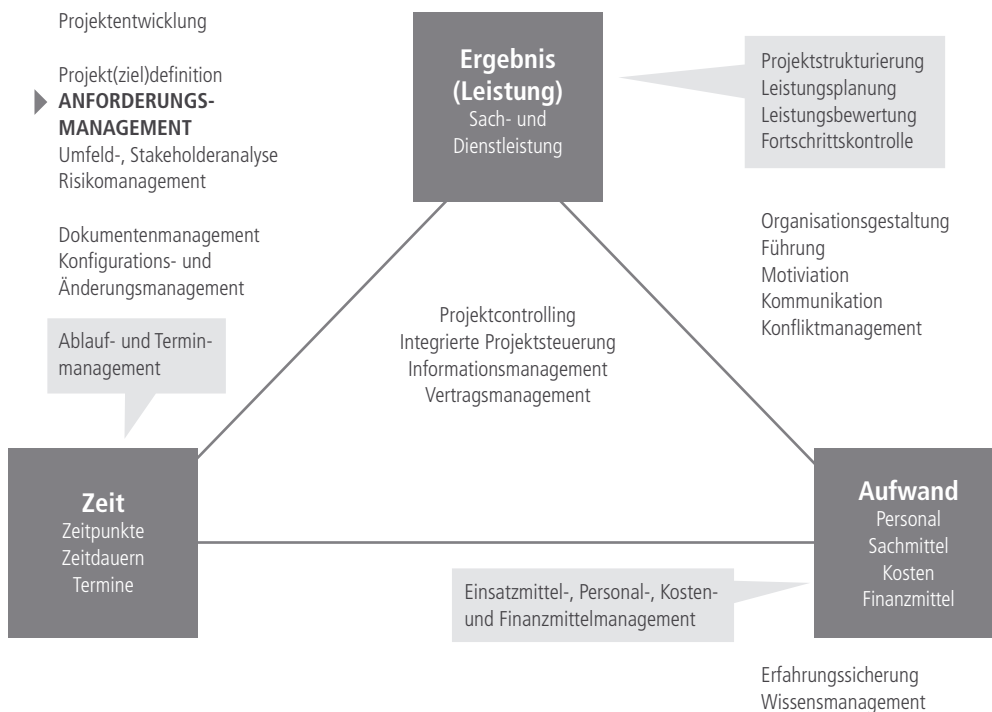


Abbildung 1: Magisches Dreieck im Projektmanagement<sup>1</sup>

Ein Projekt ist somit genau dann erfolgreich, wenn es gelingt, das magische Dreieck ausgeglichen zu gestalten. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Projekte erst als erfolgreich wahrgenommen werden, wenn die Dimension der Kundenzufriedenheit zur Bewertung des Projekterfolgs mit einfließt. Kundenzufriedenheit wird gemessen und gesteuert über ein dediziertes Anforderungsmanagement, das von Anfang an wesentlicher Bestandteil des Projektumfangs sein muss.

Bei der Analyse von erfolglosen Projekten stellt sich häufig heraus, dass im Wesentlichen unklare Ziele und Anforderungen in Verbindung mit mangelhafter Kommunikation die Faktoren sind, die das Projekt zum Scheitern bringen. Auch wenn Projektziele zu Beginn klar beschrieben und dokumentiert sind, stellt sich jedoch zumeist heraus, dass es große Schwierigkeiten gibt, wenn sich Änderungen z. B. in der Projektlaufzeit, in den Rahmenbedingungen oder den externen

<sup>1</sup>aus MOTZEL, Abb.1, Seite 7

Projekteinflussparametern ergeben, sodass Ziele angepasst oder Anforderungen modifiziert werden müssen.

Somit stellen sich in der heutigen Zeit Projektleitern und Entscheidern verstärkt folgende Herausforderungen:

- Wie wird mit Veränderungen von internen und externen projektbeeinflussenden Parametern in Bezug auf Anforderungen umgegangen?
- Wie werden diese gelenkt und in der Projektsteuerung berücksichtigt?
- Welche Werkzeuge und Methoden stellen den späteren Projekterfolg sicher?

#### AUS DER PRAXIS - FÜR DIE PRAXIS

Aus der Praxiserfahrung des Autors haben sich neben dem Anforderungsmanagement die folgenden Disziplinen zu Schlüsselfunktionen des Projekterfolgs entwickelt:

#### **Definieren Sie Ihre Anforderungen auf Basis der Projektziele**

Die Projektziele müssen definiert und eindeutig beschrieben werden. Hier wird empfohlen, die Ziele SMART zu formulieren. Ebenso wichtig ist das Abgrenzen von sog. Nicht-Zielen. Diese Ziele und Nicht-Ziele mit ihren Abhängigkeiten über die Projektlaufzeit zu managen ist die Kernaufgabe, durch die der spezifische Beitrag zum Projekterfolg entsteht.

Nur wenn Sie Ihre Ziele genau kennen, können Sie Anforderungen definieren, die das Erreichen dieser Ziele unterstützen.

#### **Kümmern Sie sich um Ihre Stakeholder**

Stakeholder sind Interessengruppen, die maßgeblichen Einfluss auf Anforderungen haben und somit wesentlich über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Das Identifizieren und Zusammenbringen aller relevanten Interessengruppen eines Projekts ist die Kernaufgabe im Stakeholdermanagement. Dabei gilt es, jede Interessengruppe angemessen zu beteiligen oder zu berücksichtigen. Somit können Vorteile durch die Unterstützung von projektzugewandten Interessensgruppen genutzt und der Einfluss von Projektgegnern möglichst gering gehalten werden. Der Beitrag des Stakeholdermanagements zum Projekterfolg ist folglich davon abhängig, wie gut oder schlecht dies gelingt.

#### **Kennen Sie Ihre Risiken**

Die Identifikation von Risiken für das Projekt ist ein kontinuierlicher Prozess, ebenso wie das anschließende Risikomonitoring hinsichtlich des Auftretens der definierten Eintrittsindikatoren. Durch geeignete Maßnahmen vor oder nach dem Eintritt eines Risikos wird sich der Einfluss dieses Risikos auf das Projekt erheblich reduzieren. Einen Beitrag zum Projekterfolg leistet Risikomanagement durch den offensiven Umgang mit Risiken, wodurch negative Auswirkungen auf das Projekt reduziert, Misserfolge auf Teilprojekte begrenzt und somit Kosten gespart werden können.

# ANFORDERUNGSMANAGEMENT – WAS IST DAS?

Eine Vielzahl von Studien belegt, dass kontinuierliches Management von Anforderungen über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg als ein kritischer Erfolgsfaktor betrachtet werden muss. Anforderungsmanagement umfasst proaktive Entscheidungen, Bewertungen und Maßnahmen, die fortwährend durchgeführt werden müssen. Anforderungsmanagement ist eine der grundlegendsten Disziplinen im Bereich von Entwicklungsprojekten, unabhängig davon, um welchen Entwicklungsgegenstand es sich handelt (IT-System, Prozess o. ä.). Anforderungsmanagement beschäftigt sich mit der Erhebung, Analyse und Spezifikation von Anforderungen sowie mit deren Umsetzung, dem Verfolgen und dem Nachhalten bis zum Abschluss. Je größer und komplexer das Projekt ist, desto größer ist auch der direkte Einfluss des Anforderungsmanagements auf den Projekterfolg.

Anforderungsmanagement ist keine Einzelaufgabe zu Projektbeginn, sondern ein sich regelmäßig wiederholender Prozess. Damit wird sichergestellt, dass Anforderungen über ihren Lebenszyklus hinweg gemanagt werden können, d. h. auch Änderungen an Anforderungen zu berücksichtigen.

Unzureichend implementiertes und durchgeführtes Anforderungsmanagement ist eine der Hauptursachen für das Scheitern von Projekten. Einige dieser Gründe, welche sich dem Anforderungsmanagement zuordnen lassen, sind:

- unvollständige oder unklare Anforderungen,
- fehlende oder schlecht organisierte Beteiligung von Stakeholdern,
- unrealistische Erwartungen an den Entwicklungsgegenstand und
- fehlendes Management von Änderungen an den Anforderungen.

Des Weiteren kann Anforderungsmanagement helfen, äußere und innere Einflussfaktoren auf das Projekt zu lenken und zu steuern. Beispielhaft ist dafür Folgendes:

- permanente Änderung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Dynamik in den Marktbedürfnissen,
- Zunahme von Komplexität durch erhöhte Integration und stärkere Vernetzung von verschiedenen Prozessen, Projekten und Produkten,
- sinkende Entwicklungszeiten (Time-to-Market) bei erhöhten Qualitätsansprüchen mit zunehmenden Leistungsumfängen und stärkeren Varianten füllen,
- Zufriedenheit von Kunden, Betroffenen und Projektmitarbeitern.

**Unzureichend implementiertes und durchgeführtes Anforderungsmanagement ist eine der Hauptursachen für das Scheitern von Projekten.**

Die Darstellungen auf Abbildung 2 stehen für die Motivation zur Durchführung von Anforderungsmanagement. Anforderungsmanagement hilft, ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten (Kunde, Fachexperte, Projektleiter, Entwickler, etc.) herzustellen und so die abgebildete Situation zu verhindern.

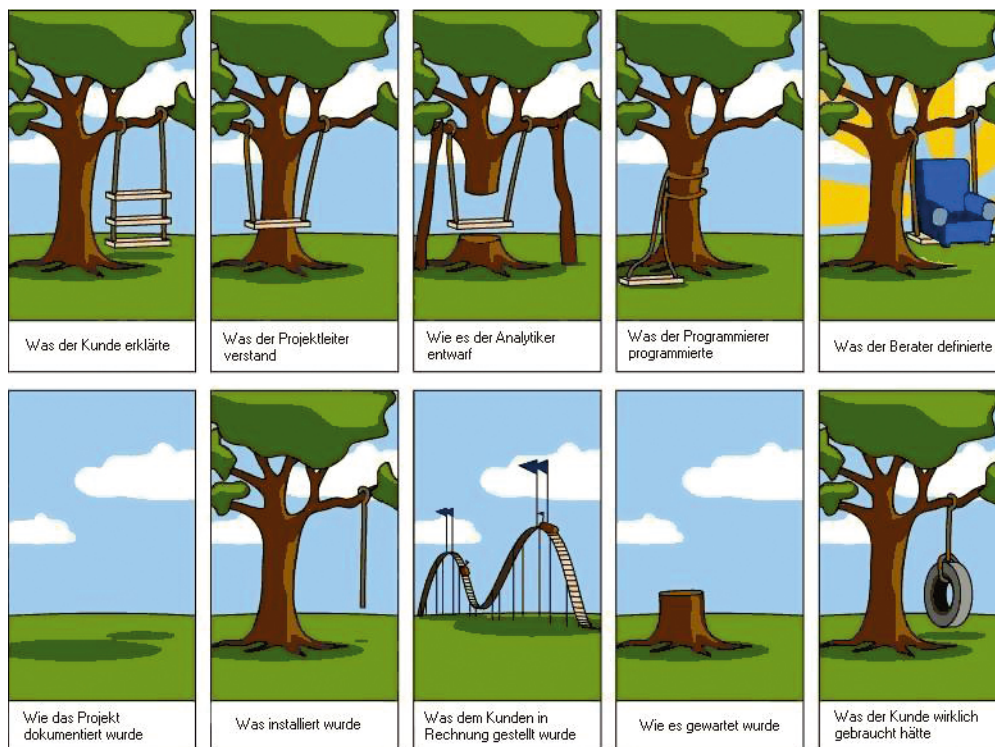


Abbildung 2: Anforderungsmanagement verstehen<sup>2</sup>

<sup>2</sup>In Anlehnung an PROJECTCARTOON



# AUSGEWÄHLTE DISZIPLINEN IM ANFORDERUNGSMANAGEMENT

## KOMMUNIKATION

Im Anforderungsmanagement müssen Informationen kontinuierlich ausgetauscht werden, sonst kommt es zu Fehlern. Die Beteiligten dürfen nicht unkoordiniert, konträre Ziele verfolgend, arbeiten, da dies fast zwangsläufig zu Konflikten und Demotivation führt. Dem Kommunikationsmanagement kommt daher eine immer größer werdende Bedeutung zu. Durch zunehmende Dezentralisierung und Arbeiten in virtuellen Projektteams wird es für den Anforderungsmanager immer schwieriger, den Informationsfluss innerhalb des Projektes aufrecht zu erhalten und effizient zu gestalten.

Folglich fließen Informationen langsam oder erreichen die Beteiligten nicht rechtzeitig, sodass Entscheidungen auf bereits veralteten Grundlagen getroffen werden, was sich maßgeblich negativ auf den Erfolg auswirken kann. Ebenso entscheidend wie die Kommunikation nach innen ist die Kommunikation nach außen. Durch kontinuierliche, zielgruppengerechte Informationsaufberei-

tung für z. B. Endanwender eines Produktes oder das Management können deren Erwartungshaltungen gesteuert und existierenden Widerständen so begegnet werden, dass dies am Ende akzeptanzverbessernd ist. An diesen Stellen setzt das Kommunikationsmanagement an und sorgt gleichermaßen für eine erfolgsfördernde Transparenz nach innen und außen. Mehrere anerkannte Studien belegen, dass Kommunikationsmanagement zu den zentralen Erfolgsbausteinen in Projekten und speziell im Anforderungsmanagement zählt.

Der gezielte Einsatz geeigneter Kommunikations- bzw. Moderationstechniken schafft außerdem ein gemeinsames Verständnis über den zu entwickelnden Artefakt zwischen allen Projektbeteiligten und Stakeholdern und hilft, die Herausforderung der stetig steigenden Informationsflut in zunehmend räumlich verteilten Projektteams zu bewältigen.

**Ebenso entscheidend wie die Kommunikation nach innen ist die Kommunikation nach außen.**



## AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

In der Praxis haben sich für den Autor hinsichtlich der Kommunikation im Anforderungsmanagement die folgenden Empfehlungen als sehr hilfreich erwiesen:

### **Stellen Sie ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten her**

Selbst wenn in Projekten Anforderungen umfassend betrachtet und dokumentiert sind, offenbart sich im Projektverlauf jedoch eine sehr mannigfaltige Sicht auf viele wichtige Details. Ursache hierfür ist das klassische Problem zwischen Fachbereichen und IT, es wird stillschweigend davon ausgegangen, dass alle Beteiligten über den gleichen Kenntnisstand verfügen und das gleiche Begriffsverständnis haben. Tatsächlich aber verfügen die Projektpartner häufig über einen unterschiedlichen fachlichen Hintergrund.

### **Etablieren Sie eine gemeinsame Sprache**

Alle Beteiligten müssen das gleiche Begriffsverständnis haben und diese Begriffe auch verwenden. Zur Manifestierung ihrer gemeinsamen Sprache führen Sie ein Glossar und machen Sie es allen Beteiligten zugänglich.

### **Setzen Sie auf Anforderungsmanager, die beide Welten kennen (Business & IT)**

Hilfreich im Anforderungsmanagement sind Moderatoren, die zum einen Sprache und Denkweisen des IT-Bereichs nachvollziehen können, die zum anderen aber auch Kenntnisse

in fachspezifischen Themen haben. Dadurch ist gewährleistet, dass der Anforderungsmanager als Vermittler zwischen beiden Welten fungieren und die erforderliche Integrationsfunktion erfolgreich wahrnehmen kann.

### **Ein guter Anforderungsmanager ist auch ein guter Kommunikationsmanager**

Entgegen der allgemeinen Denkweise, dass Kommunikation alleinige Aufgabe des Projektmanagers ist, lautet die klare Empfehlung des Autors: Nehmen Sie die Steuerung der Kommunikation für das Anforderungsmanagement selbst aktiv auf. Mit permanenten und zielgruppenadäquaten Kommunikationsmaßnahmen gelingt es Erwartungen und Akzeptanz bei ihren Stakeholdern i. d. R. positiv zu beeinflussen.

## **METHODISCHES STRUKTURIEREN VON ANFORDERUNGSMANAGEMENT**

Gut strukturiertes Anforderungsmanagement (auch IT-Anforderungsmanagement) denkt den Prozess und somit auch die Anforderungen von den Geschäftsprozessen her. Geschäfts- und IT-Prozesse sind von gegenseitigem Einfluss gekennzeichnet, dieser Aspekt muss im Anforderungsmanagement berücksichtigt werden. Die sich ändernde Rolle der IT ist in diesem Zusammenhang eine zusätzliche große Herausforderung für das Anforderungsmanagement, da sich die Betrachtungsweise von Anforderungen ändert. In der Abbildung 3 ist dieser Aspekt illustrierend dargestellt.

**Alle Beteiligten müssen das gleiche Begriffsverständnis haben und diese Begriffe auch verwenden.**

## VORGESTERN

**Fokus:** Technologie

**Anforderungsmanagement:** Die IT sagt dem Kunden, was er braucht.  
Anforderungen werden aus Technologiesicht betrachtet.

## GESTERN

**Fokus:** Technologie für den Kunden

**Anforderungsmanagement:** Die IT und der Kunde entwickeln gemeinsam die technischen Lösungen. Anforderungen werden aus Technologiesicht gemäß Kundenbedarf betrachtet.

## HEUTE

**Fokus:** Geschäftsprozesse des Kunden

**Anforderungsmanagement:** Die Geschäftsprozesse des Kunden steuern die IT.  
Anforderungen werden aus Sicht des Kundenbusiness betrachtet.

## MORGEN

**Fokus:** Optimierung von Geschäftsprozessen des Kunden

**Anforderungsmanagement:** Die IT tritt gegenüber dem Kunden als Prozessberater auf.  
Anforderungen werden aus Sicht des potenziell möglichen Mehrwertes für das Kundenbusiness betrachtet.

Abbildung 3: Entwicklung des Ansatzes von Anforderungsmanagement<sup>3</sup>

### AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

Aus seiner praktischen Erfahrung empfiehlt der Autor, business-relevante Betrachtungen in den Vordergrund zu stellen, um einen möglichst hohen Mehrwert bei der Unterstützung von (Kern-) Geschäftsprozessen des Kunden durch die IT zu erreichen. Aus der Optimierung von Geschäftsprozessen sollen die notwendigen IT-Anforderungen abgeleitet werden. Der Mehrwert entsteht nicht durch Technologie, sondern aus der Notwendigkeit im fachlichen Prozess.

Gehen Sie restriktiv mit Anforderungen um, die ihren Standard verlassen oder keine Prozessrelevanz haben. Machen Sie das nicht, werden stark erhöhte Aufwände und Kosten beim nächsten Upgrade oder der nächsten Migration Ihrer IT-Landschaft die Folge sein.

Es ist zudem ratsam im Anforderungsmanagement einheitliche Methoden zu etablieren. Das Anforderungsmanagement steht in der Regel vor sehr komplexen Herausforderungen, da nicht nur über die Anforderungen in einem strategischen Kontext entschieden werden muss, sondern es auch um die Maßnahmen zur Steuerung, Kontrolle und Verwaltung von Anforderungen geht. Daher sind die Definition klarer Rollen, Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen auf der einen Seite, sowie von Prozess- und Zusammenarbeitsmodellen auf der anderen Seite erforderlich. Des Weiteren bedarf es Methoden, um Anforderungen über verschiedene Abstraktions- und Detaillierungsebenen zu beschreiben. Eine Kundenanforderung ist beispielweise anders zu formulieren als eine konkrete System- oder Designanforderung. Hier gilt es, Mindeststandards einzuführen, um Anforderungen insbesondere auf der Kundenebene hinreichend zu dokumentieren.

**Gehen Sie restriktiv mit Anforderungen um, die ihren Standard verlassen oder keine Prozessrelevanz haben.**

<sup>3</sup>In Anlehnung an BODINO/ERNST, S. 8

## AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

In Anlehnung an Beispiele aus der Praxis des Autors sind folgende Punkte für eine Anforderung mindestens zu beschreiben:

- IST – Situation / SOLL – Situation
- Nutzen der Anforderung
- Auswirkung bei Nicht-Umsetzung
- Vorhandene heutige Workarounds
- Mit der Anforderung verbundene Prozessanforderungen
- Abhängigkeiten (sofern bekannt) zu anderen Anforderungen
- Abnahme- oder Akzeptanzkriterien (MUSS / KANN)
- Nichtfunktionale anforderungsrelevante Rahmenbedingungen

Die reine Beschreibung einer Anforderung reicht nicht aus. Insbesondere dann, wenn man die Erstellung von Anforderungsbeschreibungen an Anwendervertreter (z. B. Key User) delegiert, ist es unerlässlich, mit dem Anforderungseigner (dem anforderungsmeldenden Anwender) ein Review der Anforderungsbeschreibung durchzuführen, bevor diese zur weiteren Umsetzung in den Prozess getragen wird. Bei größeren, komplexeren Organisationsstrukturen auf der Kunden- bzw. Anwenderseite kann es sehr sinnvoll sein, Freigabegremien für Anforderungsbeschreibungen zu etablieren.

## AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

In der Praxis hat der Autor im Anforderungsmanagement mit folgenden Empfehlungen sehr positive Erfahrungen gemacht:

### **Führen Sie Reviews mit dem Anforderungseigner durch**

In der Beschreibung von Anforderungen, egal auf welcher Detailebene, bietet sich stets viel Potenzial für Interpretation, Missverständnisse oder Verlust von Informationen. Daher ist ein wichtiger und qualitätssichernder Schritt die Durchführung eines Reviews der Anforderungsbeschreibung mit dem Anforderungseigner. Somit wird verhindert, dass etwas vollkommen anderes umgesetzt wird, als ursprünglich gefordert war.

### **Setzen Sie auf Quality Gates zur formalen Abnahme von Anforderungsbeschreibungen**

Durch Definition von Quality Gates wird erreicht, dass nur Anforderungsbeschreibungen in die Umsetzung gebracht werden können, die klar verständlich und vollständig beschrieben sind. Prüfen Sie zur formalen Abnahme auch, ob die beschriebene Anforderung in Ihren vorgegebenen strategischen Rahmen passt.

**Insbesondere dann, wenn man die Erstellung von Anforderungsbeschreibungen an Anwendervertreter delegiert, ist es unerlässlich, mit dem Anforderungseigner ein Review der Anforderungsbeschreibung durchzuführen.**

## STEUERUNG DER KOMPLEXITÄT VON ANFORDERUNGEN

Eine sehr einfache wie wirksame Methode für erfolgreiches Anforderungsmanagement ist, die Komplexität von Anforderungen zu begrenzen. In der Theorie sind Anforderungen verständlich, widerspruchsfrei, atomar, testbar, eindeutig und nachweisbar. Je umfangreicher Projekte sind, desto schwieriger lassen sich Anforderungen managen und umso weniger werden Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar, wenn Anforderungen nicht diesen Eigenschaften entsprechend beschrieben sind. Zudem besteht die Gefahr, dass infolge der geringen Umsetzungsdynamik nach einiger Zeit Motivationsrisiken im Projektteam entstehen. Insofern empfiehlt es sich, komplexe Anforderungen für die Umsetzung in kleinere, selbständigere Teile zu zerlegen und diese nacheinander umzusetzen.

Diese Zerlegung bietet zudem den Vorteil, dass bei sich ändernden wirtschaftlichen oder fachlichen Rahmenbedingungen mit den Anforderungen entsprechend reagiert werden kann. Somit ist ein Ansatz geschaffen, Anforderungen über den gesamten Lebenszyklus zu managen.

## AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

In der Praxis hat der Autor mit folgenden Empfehlungen gute Erfahrungen gemacht:

Um die Komplexität einer Anforderung zu begrenzen ist das Vorgehen in Stufen (Umsetzung Anforderung Stufe 0, Umsetzung Anforderung Stufe 1, Umsetzung Anforderung Stufe 2, etc.) zu wählen. Die Anforderung wird systematisch zergliedert (z. B. nach Funktionsumfang) und die Umsetzungszeit auf einen überschaubaren Zeitraum reduziert. Durch diese Methode ist es auch relativ einfach möglich, großen und komplexen Anforderungen mit agilem Vorgehen zu begegnen. Um den sich ändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden, ist vor der Umsetzung der nächsten Stufe ein Review der Anforderung hinsichtlich Umsetzbarkeit, strategischer Aspekten o. ä. durchzuführen.

**Aufgrund geringer  
Umsetzungsdynamik  
können nach einiger Zeit  
Motivationsrisiken im  
Projektteam entstehen.**

### PRIORISIERUNG VON ANFORDERUNGEN

Eine Frage, die in der Praxis häufig anzutreffen ist, zielt ab auf die richtige Priorisierung. Oftmals sind Prioritäten subjektiv eingefärbt. Bei der Priorisierung objektiv zu bleiben, ist eine große Herausforderung. Dabei stellt die Priorisierung nur einen Teil der gesamtheitlichen Bewertung einer Anforderung dar. Um eine adäquate Rangfolge festlegen zu können, ist es wichtig, zu erfassen, mit welchen anderen Anforderungen Konflikte entstehen können oder welche weiteren Abhängigkeiten bestehen. Zudem muss berücksichtigt werden, mit welchen anderen Anforderungen es sinnvoll ist, Cluster zu bilden. Erst im nächsten Schritt kann dann eine Priorität festgelegt oder besser noch errechnet werden, optimalerweise

unter Verwendung von objektiven, nachvollziehbaren Kriterien. Hierzu sollten Aspekte wie Strategie, Risiko, Aufwand, Dringlichkeit und ggf. vorhandene Abhängigkeiten gewichtet und berücksichtigt werden. Dafür eignet sich eine Berechnung, wie sie bei der Methode der Nutzwertanalyse (NWA) zur Anwendung kommt, da gleichzeitig mehrere Kriterien betrachtet werden können.

#### AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

Ein konkretes Beispiel aus einem Projekt des Autors für die Priorisierung von Anforderungen in Anlehnung an die Berechnung einer NWA zeigt Abbildung 4.:

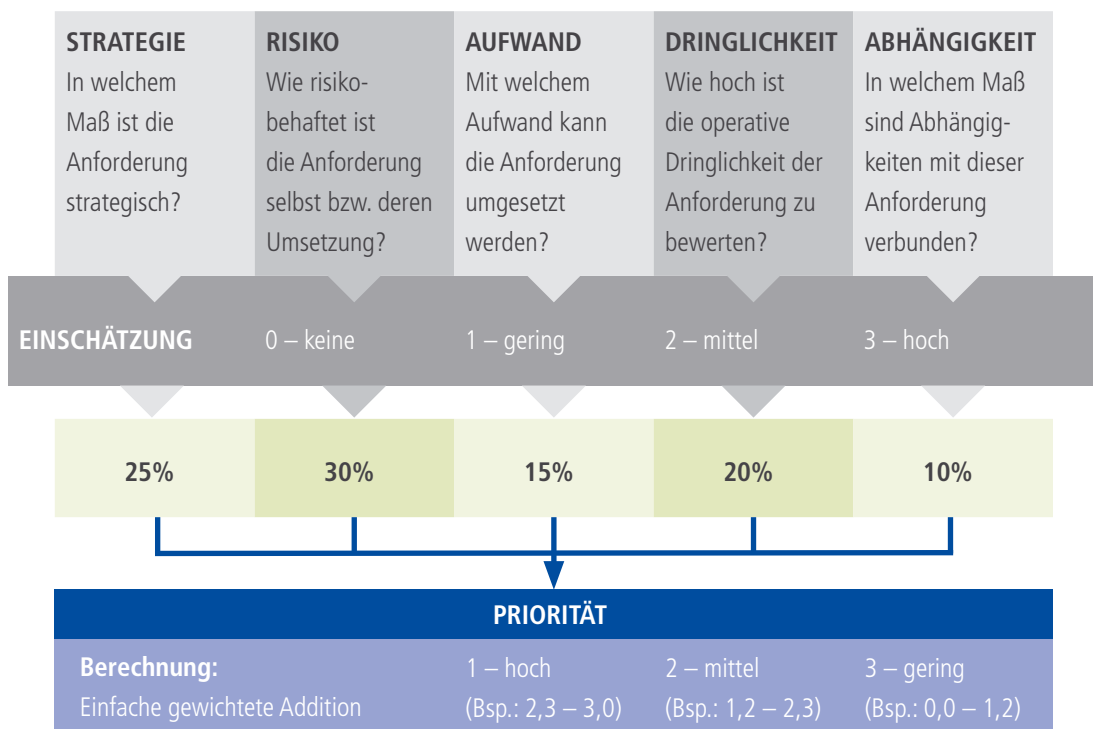


Abbildung 4: Ermittlung der Priorität in Anlehnung an eine NWA (Eigene Darstellung des Autors)

Natürlich können auch andere Methoden zur Priorisierung angewendet werden. Die folgende Liste liefert weitere denkbare Beispiele.

- **Paarvergleich:** Betrachtung eines Kriteriums und Vergleich dessen zwischen mehreren Projekten oder Anforderungen.
- **Projektportfoliopriorisierung operativ vs. strategisch:** Betrachtung der beiden Kriterien operative Dringlichkeit vs. strategische Bedeutung und Vergleich derer zwischen mehreren Projekten oder Anforderungen. Der Nachteil hierbei ist, dass keine Abhängigkeiten zwischen Anforderungen untereinander berücksichtigt werden.
- **Abhängigkeitsanalyse:** Betrachtung von direkten Abhängigkeiten zwischen Projekten oder Anforderungen nach der Wirkung von/ auf Methode ohne Berücksichtigung weiterer maßgeblicher Kriterien.
- **Monetäre Bewertung:** Monetäre Bewertung von Anforderungen durch Betrachtung der durch die Umsetzung der Anforderung eingesparten Zeit und der Anzahl der betroffenen Anwender.

## ORGANISATIONSSTRUKTUR FÜR DAS ANFORDERUNGSMANAGEMENT

Wie bereits dargestellt, verlangt eine Bewertung von Anforderungen klar definierte und dokumentierte Kriterien, die sich aus strategischen und operativen Aspekten ableiten lassen. Die Aufgabe der Bewertung kann deshalb nicht einzelnen Verantwortlichen oder zufällig konstituierten Interessengruppen übertragen werden, sondern gehört in die Verantwortung eines dafür eingerichteten Entscheidungsgremiums, in dem die Business-Bereiche (Fachbereiche), Steuerungsgremien und die IT gleichberechtigt beteiligt sind. Die Aufgabe des Gremiums besteht darin, eine Analyse, Validierung und bereichsübergreifende Priorisierung der Anforderungen vorzunehmen. In Abhängigkeit von der Projektkomplexität kann es dabei Sinn machen, dieses Entscheidungsgremium als Organisationsstruktur mit mehreren Boards aufzusetzen, die kaskadiert arbeiten. In Abbildung 5 wird ein konkretes Beispiel aus einem Projekt des Autors für eine solche Kaskade gezeigt.

Die Aufgabe der Bewertung gehört in die Verantwortung eines dafür eingerichteten Entscheidungsgremiums.

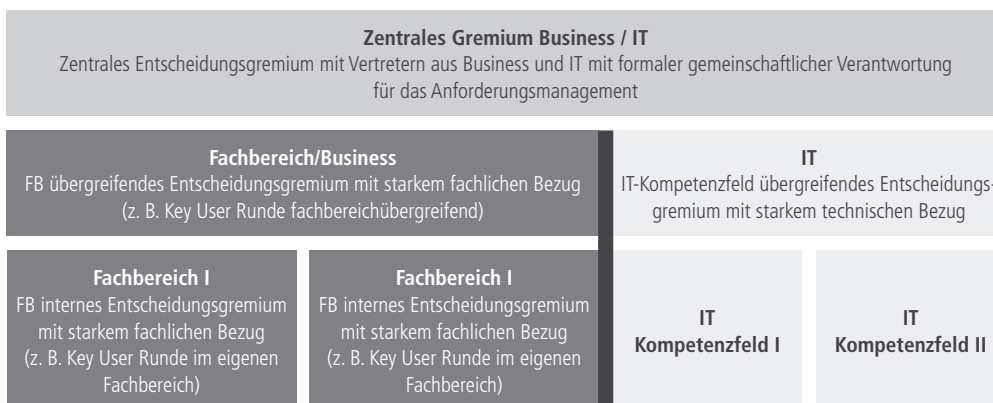


Abbildung 5: Entscheidungsgremium im Anforderungsmanagement als Kaskade (Eigene Darstellung des Autors)

Es muss erwähnt werden, dass bei Einsatz solcher kaskadierter Entscheidungsgremien eine gut funktionierende und nach innen und außen gerichtete Projektkommunikation ein sehr kritischer Erfolgsfaktor ist.

Selbst wenn alle Abläufe, Rollen und Verantwortlichkeiten geregelt sind, gewährleistet dies noch nicht sicher das gewünschte Ergebnis. Grund dafür ist, dass sich in der operativen Umsetzung von Anforderungen erfahrungsgemäß viele Gelegenheiten für Missdeutungen oder Fehlinterpretationen von Verantwortlichkeiten oder Abgrenzungen bieten. Möglicherweise gehen bei der Übergabe von einem Prozessschritt an den nächsten auch wichtige Informationen verloren. Um solche Fehlerquellen zu kompensieren, ist es sinnvoll, ein Tracking einzuführen, um so jederzeit durch Kenntnis des aktuellen Status Fehlentwicklungen zu erkennen und diese korrigieren zu können. Das Tracking ermöglicht außerdem die effiziente Nachverfolgung von Anforderungen und bietet die Chance für ein darauf basierendes Reporting.

## AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

Für die Organisation im Anforderungsmanagement sind folgende Empfehlungen in der Praxis sehr wirksam:

### **Richten Sie ein Entscheidungsgremium zur Bewertung von Anforderungen ein**

Es ist sehr zu empfehlen, für die Bewertung von Anforderungen stets ein Entscheidungsgremium einzurichten und dieses mit Vertretern aus Fachbereich und IT zu besetzen. So ist gewährleistet, dass einerseits die fachlichen Interessen der Anforderungseigner und andererseits die technische Machbarkeit der Anforderung ausgewogen betrachtet werden.

### **Geben Sie ihrem Entscheidungsgremium eine fachliche Eskalationsinstanz**

Sorgen Sie dafür, dass dem Entscheidungsgremium eine fachliche Eskalationsinstanz (fachlich im Sinne von nicht-hierarchisch) zur Verfügung steht. Dies ist hilfreich, um fachlich richtige Entscheidungen herbeiführen zu können, die von allen Beteiligten und Betroffenen getragen werden, aber in der Gremiumsarbeit nicht selbst getroffen werden können.

### **Ihr Entscheidungsgremium ist Kommunikationsschnittstelle zum Anforderungseigner**

Durch stakeholdergerechte Kommunikation (Mittel, Häufigkeit, Regelmäßigkeit, Detailtiefe) sorgt das Entscheidungsgremium insbesondere in Richtung der Anforderungseigner für Transparenz hinsichtlich der Abarbeitung. Auch diese Maßnahme zahlt, der Erfahrung des Autors nach, auf die Stärkung der Akzeptanz und Awareness ein.

**Es ist sinnvoll, ein Tracking einzuführen, um so jederzeit durch Kenntnis des aktuellen Status Fehlentwicklungen zu erkennen und diese korrigieren zu können.**



# FAZIT

**Unter Berücksichtigung der voran dargestellten Best Practices und Empfehlungen ist erfolgreiches Anforderungsmanagement, unabhängig von dem Projektbezug, vor allem dadurch gekennzeichnet, dass angemessen, kommunikativ und logisch vorgegangen wird. In Anlehnung an ein Sprichwort hat der Erfolg auch im Anforderungsmanagement nur 3 Buchstaben: TUN.**

Nicht der Einsatz DER Disziplin Anforderungsmanagement hilft das Projekt zum Erfolg zu führen, sondern die Auswahl von passenden Methoden des Anforderungsmanagements, die als Gesamtpaket die Erreichung von Projektzielen unterstützen. Die Anwendung der dargestellten Methoden aus dem Anforderungsmanagement kann den Projektmanager unterstützen, sein Projekt „auf Kurs zu halten“, in dem er die äußeren Einflüsse auf sein Projekt gezielt lenken kann. Gemeinsam mit den Tätigkeiten aus der Projektplanung, -überwachung und -steuerung lassen sich durch diesen Methodenkoffer Projekte auch in schwierigen Zeiten erfolgreich umsetzen.

Zusammengefasst liefert die folgende Liste aus den dargestellten Disziplinen des Anforderungsmanagements die entscheidenden, praxisbewährten Empfehlungen.

## **Wie kann ein gleiches Verständnis zwischen der IT-Organisation und den Business-Einheiten geschaffen werden?**

- Etablierung einer gemeinsamen Sprache im Anforderungsmanagement
- Schaffung von gleichem Problemverständnis zwischen Fachbereichen und IT
- Besetzung der Rolle des Anforderungsmanagers mit Personen, die sowohl die Fach- als auch die IT-Seite kennen

## **Wie gelingt es, klare Strukturen für die Bearbeitung von Anforderungen aufzubauen?**

- Diskussion und Formulierung von Anforderungen immer ausgehend von Geschäftsprozessen
- Einführung von einheitlichen Methoden, klaren Rollenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten sowie Etablierung von Mindeststandards für die Beschreibung von Anforderungen auf unterschiedlichen Detailebenen
- Definition von Quality Gates als obligatorisch zu durchlaufende Punkte im Prozess mit definierten Kriterien einer formalen Abnahme

## **Welche Art der Organisation ist für Anforderungsmanagement effektiv?**

- Etablierung von Anforderungsmanagement als Prozess, nicht als Einzelaufgabe
- Übertragung der Verantwortung für das Anforderungsmanagement nicht auf eine Einzelperson, sondern auf ein Gremium oder auf eine Gremienorganisation mit Besetzung aus Fachbereich und IT und der Definition einer fachlichen Eskalationsinstanz für das Entscheidungsgremium
- Sorgen für Transparenz von Erreichtem durch nach innen und außen gerichtete Kommunikation

### **Wie kann man Anforderungen über deren Lebenszyklus zielgerichtet managen?**

- Anforderungen immer in ihrer Komplexität sinnvoll begrenzen, ggf. komplexe Anforderungen für die Umsetzung in kleinere, selbstständige Teile zerlegen und diese nacheinander umsetzen
- Sich ändernde wirtschaftliche oder fachliche Rahmenbedingungen in den Anforderungsstufen entsprechend berücksichtigen
- Vor Umsetzung einer nächsten Stufe ein Review der Anforderung hinsichtlich Machbarkeit, strategischen Aspekten o. ä. durchführen

Kunden als potentielle Auftraggeber werden künftig kritisch betrachten, wer sich in seinen Arbeitsmethoden weiterentwickelt hat und sich so an die ändernden Marktbedürfnisse anpasst. Wer künftig in seinem Projektmanagementansatz auch Themen zur Lenkung von äußeren Projekteinflüssen (z. B. über Anforderungsmanagement) stärker berücksichtigt, kann sich einer Sache sicher sein: Der Kunde wird es ihm danken.

### **LITERATURVERZEICHNIS**

MOTZEL, Erhard: „Projektmanagement Lexikon“, 1. Auflage, Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 1996

ZEHNTNER, Christina / BURGER, Alexander / OVCHAROVA, Jivka: „Key-Performance-Analyse von Methoden des Anforderungsmanagements“, Internet, <http://www.ksp.kit.edu>, 2012

BODINO, Peter / ERNST, Stefan: „Anforderungs- und Projektportfoliomanagement“, Internet, <http://www.trigonum.de>, 2009

HAGEN, Stefan: „PM-Blog“, Internet, <http://www.pm-blog.com>

PROJECTCARTOON, Internet, <http://www.projectcartoon.com>

# OPERATIONAL SERVICES

operational services ist ein Joint Venture von T-Systems International und Fraport und bietet die Entwicklung und den umfassenden Betrieb von ICT-Infrastruktur und -Lösungen an. Mit rund 700 hoch qualifizierten Experten sind wir der Full-Service ICT-Dienstleister für Unternehmen aller Branchen. Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit mit dem Prädikat „Made in Germany“ sind unsere Grundsätze.

## MÖCHTEN SIE MEHR ÜBER OPERATIONAL SERVICES WISSEN?

Besuchen Sie uns im Internet unter [www.operational-services.de](http://www.operational-services.de)

Dort finden Sie ausführliche Beschreibungen unserer Leistungen und Referenzen.

Oder machen Sie ganz einfach gleich einen Termin mit unseren Experten aus.



[www.operational-services.de](http://www.operational-services.de)



### operational services GmbH & Co. KG

Olaf Reimann

Unterschweinstiege 2 – 14

60549 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 689702-626

E-Mail: [info@o-s.de](mailto:info@o-s.de)