

**Erste Hilfe für IT-Projekte**

Wenn ein IT-Vorhaben kränkelt, gilt es, die Symptome zu erkennen und die richtige Medizin zu wählen. Vier Sofortmaßnahmen lassen auf schnelle Besserung hoffen.

[www.computerwoche.de/1867730](http://www.computerwoche.de/1867730)

**Itil V3: ISO-Norm ist die halbe Miete**

Viele Unternehmen schrecken noch vor der Itil-Version 3 zurück. Doch wer sich mit ISO/IEC 20000 beschäftigt, hat die Voraussetzungen für Itil V3 zum Großteil bereits erfüllt.

[www.computerwoche.de/1865519](http://www.computerwoche.de/1865519)

**Radio Frequency Identification (RFID)**

Was ist eigentlich aus dem Hype geworden?  
[www.computerwoche.de/1867713](http://www.computerwoche.de/1867713)

**Woran man einen schlechten CIO erkennt**

Ein beinahe ernst gemeinter Ratgeber.  
[www.computerwoche.de/1856824](http://www.computerwoche.de/1856824)

# Stolperfalle Anforderungs-Management

*Das Requirements Engineering muss professioneller werden, denn es ist häufig die Ursache für Projektfehlschläge, so die FHS St. Gallen.*

VON KARIN QUACK\*

Dem „Chaos Report“ der Standish Group zufolge haben im vorletzten Jahr 46 Prozent der IT-Vorhaben zumindest teilweise nicht die Wünsche und Anforderungen der Auftraggeber erfüllt. Das dürfte zum großen Teil am mangelhaften Requirements Engineering gelegen haben. Wie die Fachhochschule (FHS) St. Gallen versichert, lässt sich dieser Zusammenhang auch durch eine Reihe von Studien belegen.

Besserung ist kaum in Sicht. Das belegt die brandaktuelle Umfrage des Instituts für Informations- und Prozessmanagement an der FHS. Ihr zufolge ist nur ein Viertel der insgesamt 80 befragten Unternehmen mit seinem Requirements Engineering zufrieden. Aber lediglich ein Drittel packt das Übel an der Wurzel.

**Unterbewertete Disziplin**

Mit dem Begriff Requirements Engineering können selbst Business-Analysten und Projektleiter in IT und Fachbereichen oft nichts oder wenig anfangen, so Devamani Ott, die Projektleiterin der von Professor Peter Jaeschke betreuten FHS-Studie. Auch die deutsche Übersetzung „Anforderungs-Management“ habe den Umfrageteilnehmern nicht auf die Sprünge geholfen. Für alle,

**Die Bedeutung in den Unternehmen****Zwei Drittel der Firmen nehmen das Anforderungs-Management nicht wichtig genug, so die FHS St. Gallen.**

denen es ebenso ergeht: Requirements Engineering umfasst das Erheben, Dokumentieren, Prüfen und Verwalten der Anforderungen an IT-Lösungen.

Im Argen liegt laut Ott vor allem die Professionalisierung dieses Bereichs. Nur jeder dritte Umfrageteilnehmer beteuerte, das Requirements Engineering werde in seinem Unternehmen aktiv angegangen, um auf diese Weise eine höhere Lösungsqualität zu erreichen.

Innerhalb der Projektpläne nimmt das Anforderungs-Management

folglich auch relativ wenig Raum ein. Fast ein Drittel der Befragten (31 Prozent) wenden höchstens ein Zehntel des Projektvolumens für das Requirements Engineering auf.

**Systematische Ausbildung fehlt**

Von den befragten Unternehmen bilden allenfalls 30 Prozent Mitarbeiter aus den IT- und Fachbereichen systematisch zu Anforderungs-Ingenieuren aus. 27 Prozent stellen Mitarbeiter ein, die diese Funktion wahrnehmen sollen. Und nur in jedem zehnten Unternehmen gibt es eine eigene Fachlaufbahn für das Requirements Engineering.

Angesiedelt sind die Anforderungs-Ingenieure oder die Mitarbeiter, die deren Aufgaben wahrnehmen, meist auf der IT-Seite. Nur in jedem dritten Unternehmen existiert diese Funktion auch in den Fachabteilungen.

Wie Ott ausführt, eignen sich weibliche Mitarbeiter besonders gut für das Requirements Engineering, weil sie dort ihre Stärken im vernetzten und komplexen Denken vorteilhaft einsetzen können: „Nachhaltige Lösungen im Requirements Engineering setzen sowohl Fach- als auch Sprach- und Sozialkompetenz voraus.“ Der Studie zufolge ist der Frauenanteil in dieser Disziplin allerdings genauso niedrig wie in

der IT überhaupt. In jedem zweiten Unternehmen liegt er auf oder unterhalb der Zehn-Prozent-Marke.

**Keine Analyse der Stakeholder**

Oft ist nicht einmal klar, wer überhaupt die Anforderungen stellt. 36 Prozent der Firmen nehmen keine Auswahl und Analyse der „Stakeholder“ vor. Als „Eigentümer“ des Projekts sind diese aber die maßgeblichen Personen für die Formulierung der Ziele und Anforderungen. Sie müssen nicht identisch mit den Auftraggebern sein, und schon gar nicht sollten sie durch die Auftragnehmer vorgegeben werden. In 30 Prozent der Fälle findet zwar eine Stakeholder-Auswahl und -Analyse statt, aber der Aufwand dafür beträgt nicht einmal einen Personentag.

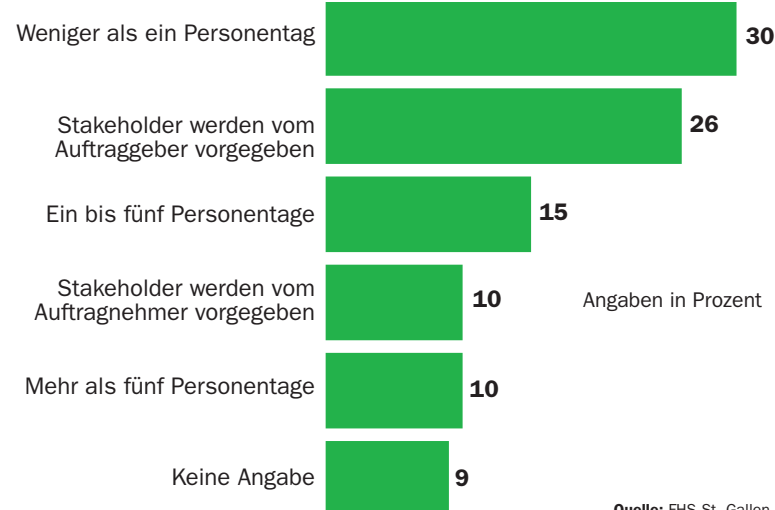
kritisch sehen. Der Handlungsbedarf ist ihnen durchaus bewusst. Sie nehmen ihn vor allem in der Erhebung funktionaler Anforderungen in der Stakeholder-Auswahl und in der Kommunikation zwischen den Projektverantwortlichen wahr. So bestätigten 77 Prozent der Umfrageteilnehmer, dass der mangelhafte oder fehlende Informations- und Meinungsaustausch häufig zu Missverständnissen führe – und



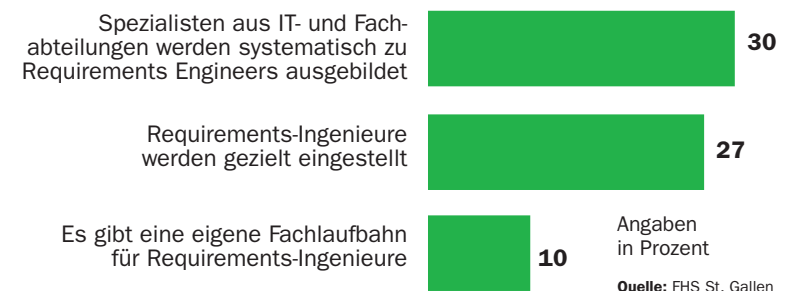
**Laut Devamani Ott, Projektleiterin der FHS-Studie, erfordert Requirements Engineering Fach-, Sprach- und Sozialkompetenz.**

damit zu unkontrolliert ablaufenden Anforderungsänderungen.

Doch die Studie zeigt klar auf, dass die Konsequenzen aus dem identifizierten Handlungsbedarf noch nicht gezogen wurden. Das Requirements Engineering hat in den Unternehmen längst nicht den Stellenwert, der ihm zu-

**Aufwand für die Stakeholder-Ermittlung**

**In den meisten Unternehmen wird zu wenig Aufwand darauf verwandt, herauszufinden, wer überhaupt die Anforderungen stellt.**

**Personalentwicklung: viel Stückwerk****Weder die Ausbildung noch die Einstellungspolitik lassen auf eine hohe Priorität des Anforderungs-Managements schließen.**

Sinnvoll wäre es auch, in die Anforderungsanalyse die späteren Anwender einzubeziehen – über den fachlich Verantwortlichen hinaus. Das ist aber nur in 37 Prozent der Unternehmen gelebte Praxis. In weiteren 30 Prozent kommt es ab und an vor.

**Erkenntnisse aus der Studie**

Vor allem die geringe Zufriedenheitsrate von 25 Prozent belegt, dass die Befragten den Status quo ihres Anforderungs-Managements

kommt, bemängelt Projektleiterin Ott. Wer die Rate der Projekte, die an den Anforderungen der Auftraggeber vorbeientwickelt werden, senken wolle, müsse das ändern. Eine detaillierte Auswertung der Studie ist ab Anfang August dieses Jahres als PDF-Dokument unter [www.ipmsg.ch](http://www.ipmsg.ch) zu beziehen. (qua)



**\*KARIN QUACK** ist Redakteurin bei der COMPUTERWOCHE.