



IT-Systeme

Weniger schreiben, mehr kommunizieren

Damit bei eingestecktem Kabel die richtigen Daten fließen, müssen «IT-ler» und Anwender eine gemeinsame Sprache entwickeln.

Zur Planung von IT-Spezifikationen gibt es effizientere Methoden als die vorgängige Ausarbeitung eines detaillierten Systems: Sinnvoller ist ein interaktiver Prozess, in dessen Verlauf das von allen Beteiligten gewünschte IT-System entsteht.

Von Jürgen Rohr*

T-Spezifikation hat etwas mit Vertrauen zu tun. Mit Vertrauen in die Lieferanten, dass diese verstehen, was die Fachabteilung wirklich braucht, und mit Vertrauen in die Fachabteilung, dass diese nicht mehr fordert, als sie bereit ist zu investieren. Fehlt dieses Vertrauen, tendieren die Beteiligten dazu, sich abzusichern. Das manifestiert sich dann in Lastenheften mit Tausenden von Anforderungen, deren Nutzen höchst fraglich ist.

Zu Beginn des Spezifizierungsprozesses kennen sich die Fachleute und die «IT-ler» oft noch nicht. Um Missverständnisse zu vermeiden, müssen sie sich erst finden und eine gemeinsame Sprache entwickeln.

Das Grundprinzip, um Vertrauen zu schaffen, lautet: klein anfangen und rasche Erfolge erzielen. Der Vorteil eines solchen «langsamen» Starts ist, dass sich die Arbeitsprozesse zwischen Fachabteilung und IT-Lieferanten einspielen können. Und

beiden Seiten lernen die Bedürfnisse und Denkweise der jeweils anderen kennen.

Es lohnt sich deshalb, nicht zu gross zu planen und mit einer relativ kleinen Funktionalität anzufangen. Diese sollte keine Spielwiese sein, sondern ein Instrument, das bereits erkennbar zu einer Verbesserung der Arbeitsprozesse beiträgt. Das kann so etwas wie die automatische Datenübernahme zwischen zwei Systemen sein, sodass niemand mehr die Daten manuell eingeben muss. Der Funktionsumfang sollte so klein gehalten werden, dass zwischen dem Beginn der Spezifikation und der fertigen Implementierung maximal vier bis acht Wochen vergehen.

Überblick schaffen

In IT-Projekten dreht sich fast alles um die Frage: Was sollte das System können und was nicht?

Denn was nützt den Beteiligten das modernste IT-System, wenn darin wichtige Funktionen fehlen? Doch welche sind die wichtigen Funktionalitäten? Und welche blähen das System unnötig auf? Und welche sind Nice-to-have-Funktionen, auf die man eventuell verzichten kann?

Sich darüber zu verständigen, fällt oft leichter, wenn man bedenkt: Inhalt und Umfang von komplexen IT-Projekten verändern sich in deren Verlauf stets - zum Beispiel weil sich Rahmenbedingungen wandeln. Oder weil dem Anwender erst im Verlauf des Entwicklungsprozesses (oder bei den Funktionalitätstests) klar wird, was aufgrund der Arbeitsprozesse wirklich wichtig ist. Deshalb macht es wenig Sinn, vorab hundertseitige Spezifikationsdokumente zu schreiben, die sich in allen Details verlieren. Sinnvoller ist es, das Dokument im Verlauf des Projekts immer weiter zu konkretisieren und fortlaufend zu aktualisieren. Für eine initiale Inhaltsbeschreibung reicht in der Regel ein Workshop von zwei Tagen. Bei diesem Anlass sollten möglichst alle relevanten Interessen- und Funktionsgruppen vertreten sein, damit eine tragfähige Basis für das Projekt entsteht. Anwesend sollten sein:

- Vertreter der betroffenen Fachabteilungen
- (IT-)Techniker und IT-Administratoren
- Support-Mitarbeiter und Entscheider
- Fürsprecher und Gegner
- «alte Hasen» und «junge Hunde»

Die Aufforderung, so wenig wie möglich zu spezifizieren, mag provokant klingen, ist aber eine wichtige Projekterfahrung. Gerade bei strategisch bedeutsamen Projekten ist die Versuchung oft gross, alles bis ins letzte Detail zu beschreiben, um sich abzusichern und sicherzugehen, dass ja nichts vergessen wird. Dabei ist vor dem Beginn grosser IT-Projekte in der Organisation meistens niemand in der Lage, die Komplexität eines geplanten Systems in seiner ganzen Tiefe gedanklich zu erfassen. Also kommt es zwangsläufig zu Änderungen. Und damit meistens zu Zeitdruck. Je höher dieser ist, um so eher wird vergessen, die Spezifikation der aktuellen Entwicklung anzupassen. Als häufige Folge verfügt das Unternehmen am Ende des Projekts zwar über eine sehr detaillierte Spezifikation. Das entwickelte IT-System ist aber ein ganz anderes als das spezifizierte.

Beschränken aufs Wesentliche

Wann immer möglich, sollte die Spezifikation auf die Anwendung des IT-Systems beschränkt bleiben. Wie soll ein Anwender oder ein externes System mit dem neuen IT-System interagieren? Welche Schritte werden durch den Anwender durchgeführt, welche durch das IT-System? Der Rest ist Kommunikation:

- Mit den User-Interface-Designern werden die passenden Bildschirmdialoge und Druckausgaben entworfen.
- Mit den Datenbank-Entwicklern werden die Geschäftsobjekte modelliert.
- Mit den Architekturverantwortlichen werden die fachlich relevanten IT-Schnittstellen definiert.
- Mit den Systemtestern werden die fachlichen Details (wie zum Beispiel die Wertebereiche und die Abnahmekriterien) in Testfällen festgeschrieben.

So entsteht eine übersichtliche Spezifikation mit einer Reihe zusätzlicher Arbeitsergebnisse.

Lernkurve durchlaufen

Der Systemtest ist keine alleinige Aufgabe des IT-Lieferanten. Die Fachexperten wissen am Besten, worauf beim Testen besonders geachtet werden sollte. Deshalb sollten sie sich an der Ausarbeitung der System-Testfälle beteiligen. Wenn zudem eine kontinuierliche Integration der entwickelten Komponenten angestrebt wird, können diese auch regelmässig getestet werden. Denn diese Tests liefern wichtige Erkenntnisse, die wiederum in die Spezifikation einfließen können. Ein weiterer Hinweis: Budgets geben Investitionssicherheit und setzen Projekten wichtige Limits. Ohne feststehende Budgets wird schnell mehr und mehr investiert, ohne dass ein wirklicher Mehrwert entsteht. Und zwar oft so lange, bis ein übergeordneter Entscheider das Projekt stoppt. Jedes Projekt hat eine Lernkurve. Diese sollte bewusst durchlaufen werden. Das bedeutet konkret, mit funktionalen Einheiten anzufangen, die

eine möglichst ähnliche Grösse haben. Die ersten Ergebnisse liefern dann schon tatsächliche Aufwandszahlen. Mit diesen kann das Backlog, also der Bestand der noch ausstehenden funktionalen Einheiten, abgeschätzt und eine realistische Budget-Planung vorgenommen werden. Wo sich Änderungsbedarf manifestiert, wird dieser in das Backlog eingeführt und gemeinsam bewertet. Die wichtigsten funktionalen Einheiten werden vorgezogen und alles, was eher «nice to have» ist, nach hinten geschoben. So entwickelt sich allmählich ein gemeinsames Verständnis zwischen Fachleuten und «IT-lern», worauf es ankommt. Wenn die wichtigen Funktionalitäten zeitnah umgesetzt werden, wird zudem deutlich, wo auf Unwesentliches verzichtet werden kann.

Fazit: Ein gemeinsames Vorgehen von firmeninternen Kunden beziehungsweise Anwendern sowie Lieferanten schafft wechselseitiges Vertrauen. Es legt auch die Grundlage dafür, dass das System wirklich den Bedürfnissen der Organisation entspricht.

Es erspart zudem Zeit und Arbeit, wenn beim Spezifizieren statt eines detaillierten Ausarbeitens im Vorfeld eine intensive Kommunikation im Verlauf des Prozesses angestrebt wird. Durch regelmässige Tests werden frühzeitige Feedbacks zur Spezifikation generiert. Und mit einer gemeinsamen Priorisierung der funktionalen Einheiten sowie der erforderlichen Änderungen wird ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt, was wirklich wichtig ist.

Jürgen Rohr ist Co-Autor des im Hanser Verlag erschienenen Buchs «Prozessorientiertes Projektmanagement» und Inhaber der Projektmanagement-Beratung Vedanova Wiesbaden (D), www.vedanova.de



Ein gut funktionierendes IT-System wird nicht vom Hersteller allein entwickelt.