

Liebe IT Manager, beim Business-IT-Alignment stehen viele Unternehmen noch immer vor dem Problem, dass sie zwar inzwischen Ihre IT-Kosten kennen, es aber häufig noch unklar oder strittig ist, welchen Nutzen das Unternehmen daraus zieht.

In dieser Ausgabe befassen wir uns mit dem Thema Business-IT-Alignment gleich in zwei Artikeln, allerdings mit deutlich unterschiedlichen Akzenten: In einem hat die IT eine aktive, stark gestaltende Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie inne, im anderen ist die IT in einer rein umsetzenden Rolle, in der sie nur die von den Fachbereichen formulierten Anforderungen unterstützt und sich am Grad der Umsetzung messen lässt.

Ich glaube, beide Ansätze haben ihre Existenzberechtigung – in unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder auch unterschiedlichen Reifegraden des IT-Einsatzes. Ja, ich kann mir durchaus vorstellen, dass der anforderungszentrierte Ansatz in manchen Unternehmen sinnvoll als eine Vorstufe des gestalterischen Ansatzes verwendet werden kann.

Ihr

Thomas Wolf
Chefredakteur von „Managing IT“

Requirements Lifecycle Management

Ein neuer Weg zum Business-IT-Alignment und zu zufriedeneren IT-Kunden. Seite 1

Globaler Einkauf sinnvoll!

So bekommen Sie den besten Preis für Ihre Mobilfunkleistungen. Seite 4

Integrierte Geschäfts- & IT-Planung

Kernkompetenzen stärken und die Effektivität Ihrer IT-Organisation erhöhen. Seite 6

Requirements Lifecycle Management

Ein neuer Weg zum Business-IT-Alignment und zu zufriedeneren IT-Kunden

Die IT-Industrie lebt von Innovationen. So gibt es eine ganze Reihe von neuen Wortschöpfungen und Hype-Themen, die oft in den Kreativabteilungen des Marketingsektors entstehen, bei denen aber sowohl die Nachhaltigkeit als auch der konkrete Nutzen der dahinterstehenden Konzepte und Umsetzungen fraglich erscheinen. Parallel dazu steigen die IT-Kosten kontinuierlich, eine konkrete Vorstellung über den daraus gezielten Nutzen fehlt.

Aus Sicht der Fachabteilungen sieht die Welt ganz anders aus: Die IT wird immer öfter als zum Teil austauschbarer Dienstleister angesehen, der die Bedürfnisse des Business nicht adäquat unterstützt. Im Gegenzug beschwert sich die IT-Abteilung über die Fachabteilungen, d.h. über die „Business-Leute“, die als unfähig angesehen werden, klare Anforderungen zu formulieren und zu kommunizieren, und angesichts der Globalisierung und Schnelligkeit der Weltwirtschaft immer stärker ad hoc agieren.

Hier prallen unterschiedliche Welten aufeinander, Fronten werden aufgebaut: „wir“ und „die“. Solche Aspekte kennen Sie wahrscheinlich auch aus Ihrem Unternehmen.

In diesem Artikel stelle ich Ihnen einen neuen Ansatz zur Lösung dieses Konfliktes vor: das „Requirements Lifecycle Management“. Diesen Ansatz können Sie implementieren, ohne dass Sie Ihr Unternehmen vorher in seinen Grundfesten erschüttern oder die gegebene Aufbauorganisation auf den Kopf stellen müssen.

Der Paradigmenwechsel

Freunden Sie sich mit dem Gedanken an, der Fachabteilung zu lassen, was die Fachabteilung als ihres ansieht. Konzentrieren Sie sich darauf, den Fachabteilungen bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen, verstehen Sie sich als Dienstleister.

Konkret bedeutet das für Sie: Lassen Sie es Sache der Fachabteilungen sein, die Unternehmensstrategie(n) und die daraus und aus dem operativen Geschäft resultierenden eigenen Ziele umzusetzen. Damit obliegt es nicht mehr Ihrer IT, sich selbst jährlich immer wieder eigene Strategien und Ziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten und diese gegenüber den Fachbereichen zu rechtfertigen.

Helfen Sie Ihren Fachabteilungen – dem „Business“ – dabei, ihre Ziele zu erreichen, entsteht neue Zufriedenheit und neue Akzeptanz bei Ihren Kunden: „Gemeinsam die eigenen Ziele erreichen“ heißt nun das Motto aus Sicht der Fachabteilungen.

Legen Sie auf dieser Grundlage Ihre langfristige IT-Strategie fest, gewinnt diese einen ganz neuen Charakter. So könnte etwa die Verbesserung der Unterstützung der Fachabteilung dazugehören, indem Sie den Anforderungs-

*Download-Bereich mit allen Artikeln:

www.managing-it.de – Aktuelles Passwort: Performance

unterstützungsgrad für die Fachabteilungen bis zum Jahresende 2011 von x % auf y % erhöhen.

Indirekt werden damit die Fachabteilungen viel mehr in die Verantwortung genommen, die Anforderungen an die IT zu konkretisieren, die aus ihrer Sicht zur Umsetzung der Unternehmensziele notwendig sind.

Anforderungen erheben und die Anforderungsunterstützung messen

Organisieren Sie die erste Sammlung, Analyse, Dokumentation und Bewertung von (Low-Level-)Anforderungen wie im klassischen Anforderungsmanagement.

Viele Anforderungen entwickeln sich aus einer ersten Idee durch fortschreitende Konkretisierung zu einer reifen Geschäftsanforderung.

Andere Anforderungen entstehen im Rahmen von Vorstudien oder auch in frühen Phasen von IT-Projekten als Grundlage für die Software-Entwicklung.

Die Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsanforderungen der verschiedenen Fachabteilungen müssen Sie natürlich auch angemessen verwalten, um beispielsweise Abhängigkeiten untereinander festzustellen und zu dokumentieren oder auch Änderungen zu handhaben und gegebenenfalls auch Anforderungen zusammenzufassen. Dies ist die gleiche Aufgabenstellung wie im klassischen „Requirements Management“.

Auf dieser Prozess- und Datenbasis können Sie die Anforderungen bewerten und gemeinsam mit den Fachbereichen entscheiden, welche Anforderungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Rahmen von Projekten oder Linienaktivitäten umgesetzt werden sollen. Hauptkriterium für die Entscheidung und Priorisierung ist dabei, wie geschäftskritisch eine Anforderung tatsächlich ist.

Basierend auf der Bewertung, setzen Sie Geschäftsanforderungen in der Regel im Rahmen von Projekten um. Jede Anforderung fließt damit in eine IT-Anwendung ein, etwa in die IT-Anwendung A. Im weiteren Zeitverlauf wird diese durch ihren Nachfolger, etwa die IT-Anwendung B, mittels einer Migration und eventuell einer partiellen zeitlichen Überlappung abgelöst. Zwischenzeitliche inhaltliche Änderungen an der Anforderung fließen spätestens in die Entwicklung der IT-Anwendung B mit ein. In der Regel können nicht alle Änderungen auf die Ablösung der Anwendung A warten, diese werden im Rahmen der Wartung in Form von „Change Requests“ in die Anwendung A eingebaut und in Betrieb genommen.

Anforderungen können aber auch obsolet werden. Wenn eine IT-Anwendung ausschließlich obsoleter Anforderungen unterstützt bzw. abbildet, wird sie dadurch selbst obsolet und kann aus dem Betrieb genommen werden. Dann müssen Sie klären, welche Daten Sie archivieren und welche Abhängigkeiten Sie zwischen IT-Systemen auflösen müssen.

Requirements Lifecycle Management (RLM)

Im klassischen Requirements Management wird die einzelne Anforderung nach der Realisierung der Unterstützung im IT-System nicht mehr verfolgt, sie geht sozusagen im IT-System auf. Will man Geschäftsanforderungen zur Grundlage von „IT-Alignment“ mit den Fachabteilungen machen, reicht obige projektorientierte Sichtweise auf Anforderungen nicht aus.

Deshalb folgt im Requirements Lifecycle Management

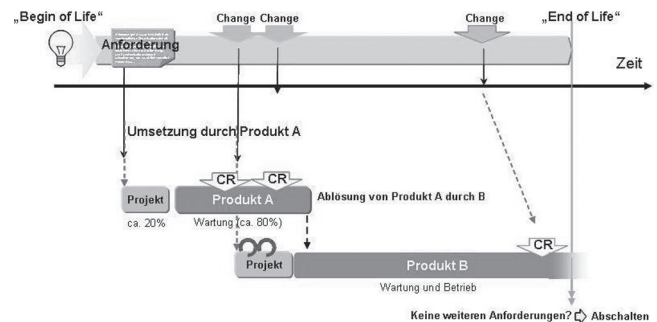


Abb. 1: Die Auswirkungen des Anforderungslebenszyklus auf n Projekte und n Produkte

jede Geschäftsanforderung einem eigenen Lebenszyklus (siehe Abb. 1): von der ersten Idee über die Umsetzung(en) bis zu ihrer Außerkraftsetzung.

Wir sprechen also erst dann von Requirements Lifecycle Management, wenn ein übergreifender IT-Prozess „Anforderungsmanagement“ Anforderungen an die IT unabhängig von einer konkreten Projekt- bzw. Produktlaufzeit während des gesamten Lebenszyklus verwaltet.

Als transparentes und nachvollziehbares Maß der IT-Effektivität kann man dann den umgesetzten Unterstützungsgrad der IT für alle „lebenden“ Geschäftsanforderungen definieren. Durch diese Definition ist für die Fachbereiche nachvollziehbar, was ihre IT leistet bzw. welche Anforderungen umgesetzt wurden. Damit können Sie den Kosten Ihrer IT ihre Leistungsfähigkeit transparent gegenüber stellen – auch für die Fachbereiche.

Anforderungen als Grundlage des IT-Managements

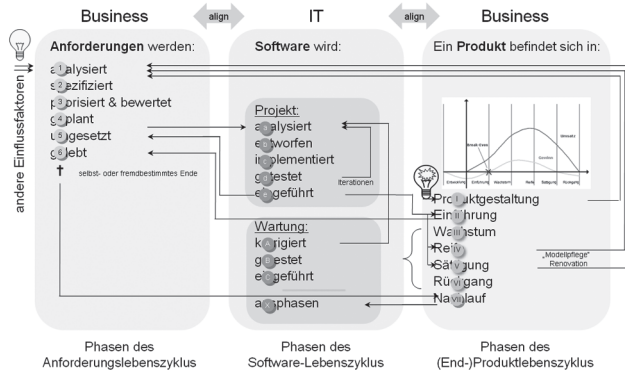
Zusammenhang der Lebenszyklen

Klassischerweise orientiert man sich in der IT am Software-Lebenszyklus, der mit der Einführung einer IT-Lösung beginnt und durch die Migration und Ablösung der IT-Anwendung abgeschlossen wird.

Speziell in der Finanzdienstleistungsindustrie sind (Endkunden-)Produkte stark an IT-Lösungen gekoppelt, deshalb ist hier auch noch der (Endkunden-)Produkt-Lebenszyklus zu betrachten, der den Zeitablauf zwischen der Markteinführung und der Herausnahme eines Produkts bzw. einer Dienstleistung aus dem Markt beschreibt.

Im Requirements Lifecycle Management steuern Sie

über die Anforderungen sowohl die Software-Lösungen als auch die Produkte. Diese Zusammenhänge sind in Abb. 2 dargestellt.



Anforderungen als verbindendes Element der IT-Prozesse

Anforderungen sind die auslösenden und die verbindenden Elemente für die unterschiedlichen IT-Prozesse und deren Management im Unternehmen, wie zum Beispiel das Projekt-, Test-, Release-Management.

Sie müssen jetzt die unterschiedlichen IT-Managementprozesse über die Anforderungen miteinander verknüpfen und einen Sinnzusammenhang herstellen. Das bedeutet, dass die verschiedenen IT-Prozesse nicht nur durch Anforderungen ausgelöst werden, sondern Sie auch dafür sorgen müssen, dass Ergebnisse und Konsequenzen an das Anforderungsmanagement semantisch zurückgespielt werden.

Ein Beispiel hierfür ist das „**Business Activity Monitoring**“. Hier stellen Sie potenzielle und aktuelle Verletzungen von Service Level Agreements (SLA) in Bezug zu den Geschäftsanforderungen und entwickeln und priorisieren auf dieser Basis Gegenmaßnahmen unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten.

Insgesamt sind die Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Geschäftsanforderungen sowohl für Ihr Projekt- als auch für Ihr Release-Management eine wichtige Informationsgrundlage.

Zusammenfassung

Die Fragestellung „Welche konkreten Unternehmensstrategien und -ziele sollen denn durch IT unterstützt werden?“ kann keine IT-Abteilung allein beantworten. In vielen Unternehmen gibt es zwar eine Unternehmensstrategie, diese ist aber kaum dokumentiert und in operative Ziele heruntergebrochen, darüber hinaus im mittleren und unteren Management kaum bekannt.

Stattdessen existieren häufig punktuelle Vorgaben, wie „Internationalisierung“. Dies ist aber weder als Strategie im Sinne der Begriffsdefinition als „ein übergeordnetes Ziel“ noch als beitragendes Unternehmensziel sinnvoll messbar und terminiert: Der IT hilft ein solches Schlagwort gar nicht.

In solchen Fällen ist die klassische Top-down-Vorgehensweise der Strategie „Operationalisierung“ und der darauf aufbauenden Entwicklung einer Soll-Unternehmensarchitektur kaum und schon gar nicht in einem Schritt umsetzbar.

Das Requirements Lifecycle Managements ist eine Methode, um die Fachabteilungen und die IT zusammenzubringen. Es schafft Transparenz an der Schnittstelle zwischen Geschäftsanforderungen und IT-Kosten. RLM wird den Graben zwischen den Fachabteilungen und der IT zwar nicht vollständig aufheben können, aber doch helfen, ihn gemeinsam zu überbrücken.

Frank Polscheit
frank.polscheit@syracom.de

Artikel-ID: THCB

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de