

Anforderungsmanagement durch kontinuierliche Verständigung

Ralf Fahney (fahney@anforderungsmanagement.de)

Umfang und Detaillierungsgrad von Pflichtenheften sollen vertragstauglich sein. Wenn sie Spielraum für Interpretation lassen, ist es zwar wünschenswert, aber nicht in jedem Fall möglich, notwendige Nacharbeiten zu leisten, bevor das Projekt inhaltlich weiter geht.

Unter bestimmten Bedingungen ermöglicht ein vom Autor als „*Kontinuierliche Verständigung*“ bezeichnetes Vorgehen, den Projektumfang auf Basis eines „*Gemeinschaftlichen Verständnisses*“ aller Projektbeteiligten stabil zu halten und ein Projekt sicher bis zur Einführung und Abnahme zu führen.

Der Beitrag zeigt anhand eines konkreten Projektes auf, welche Maßnahmen der Autor konkret zur Steuerung einsetzte und welche Rahmenbedingungen mit zum Erfolg der Maßnahmen beitrugen.

1 Praxisbeispiel – das Problem

Ein internationaler Konzern beauftragte den Autor mit der Leitung eines seit vier Monaten laufenden IT-Projektes. Das Projekt hatte einen Umfang von ca. 16 Bearbeiterjahren. Zum Zeitpunkt der Beauftragung des Autors hatte das konzerneigene Softwarehaus die Pflichtenhefte bereits geschrieben und zur Abnahme bereitgestellt.

In den Pflichtenheften war fachlich verständlich formuliert, was die neue Software leisten sollte. Die Methodik orientierte sich am gängigen Vorgehen im Software-Engineering. Es waren Geschäftsprozesse, Use Cases, Klassen- und Zustandsmodelle, Dialogmasken und –abläufe etc. beschrieben. Umfang und Detaillierungsgrad der Spezifikation war eigentlich angemessen.

Die Formulierungen ließen jedoch an zu vielen Stellen noch Interpretationsspielraum, als dass sie tatsächlich als Vertragsgrundlage und als Vorgabe für die Programmierung geeignet gewesen wären.

Wäre man nun den Vorstellungen des Autors im Hinblick auf Klarheit von Methodik und Inhalt gefolgt, hätte man mindere Qualität der Pflichtenhefte, Mängel im Ausbildungsstand, Fehlinvestitionen, eigene Unterlassungen etc. eingestehen müssen. Es regte sich erheblicher Widerstand gegen eingeforderte Klarstellungen. Angemahnte Nacharbeiten tat man tendenziell als „Bestehen auf Formalien“ ab.

2 Maßnahmen

Der Autor setzte in dieser Situation ein Vorgehen ein, das er als „*Anforderungsmanagement durch kontinuierliche Verständigung*“ bezeichnet. Er

verzichtete bewußt und gezielt darauf, die Pflichtenhefte so überarbeiten zu lassen, wie es für eine vertragstaugliche Formulierung wünschenswert gewesen wäre. Er ging statt dessen von der Annahme aus, dass durch die gemeinsame Erarbeitung der Pflichtenhefte ein „*Gemeinschaftliches Verständnis*“ zwischen Fachabteilung, Endanwendern und konzerneigenem Softwarehaus über den Projektumfang entstanden war, auch wenn die schriftlichen Formulierungen noch Spielraum für Interpretationen enthielten.

Durch Etablieren klarer Rollen, dem Leben dieser Rollen, proaktivem Hinterfragen der Kommunikation und „*Verantwortlichkeit*“ als Steuerungsinstrument sorgte der Autor für kontinuierliche Pflege und Erhalt des gemeinschaftlichen Verständnisses in allen späteren Projektphasen bis hin zur Einführung der Software.

2.1 Klare Rollen etablieren

Die für das vorliegende Beispiel relevanten Rollen sind

- *Inhaltlicher Auftraggeber für die Umsetzung*, konkret gelebt von der Fachabteilung, also den Experten, die die fachlichen Vorgaben festlegten. Das waren in diesem Fall andere Personen als die zukünftigen Endanwender
- *Inhaltlicher Auftragnehmer für die Umsetzung*, konkret gelebt von dem konzerneigenen Softwarehaus
- *Fachliche Qualitätssicherung*, konkret gelebt von den zukünftigen Endanwendern. Sie wirkten als Kontrollinstanz gegenüber der Fachabteilung mit dem Ziel, das Risiko einer „*Entwicklung am grünen Tisch*“ zu minimieren und somit die Praxistauglichkeit der Lösung sicherzustellen.

Die Rollen „*Inhaltlicher Auftraggeber*“ und „*Inhaltlicher Auftragnehmer*“ waren schon bei Eintritt des Autors in das Projekt vorhanden, wurden jedoch noch nicht in der erforderlichen Klarheit gelebt. Die „*fachliche Qualitätssicherung*“ führte der Autor als Rolle ein.

Der Autor hatte als formeller Auftragnehmer der Fachabteilung und formeller Auftraggeber des Softwarehauses Einfluß auf und Kontrolle über vereinbarte Termine und Budgets.

2.2 Etablierte Rollen leben

Der Autor vereinbarte die Lieferung jeweils rollenspezifischer Ergebnisse und Leistungen

„stellvertretend“ für „Inhaltlichen Auftraggeber“ und „Inhaltlichen Auftragnehmer“. Die Abnahme der Ergebnisse leistete dann jedoch die laut Rollendefinition verantwortliche Person. Auf diese Weise lebten sich die Beteiligten zunehmend in die ihnen zugedachten Rollen ein und nahmen ihre Verantwortlichkeit in den jeweiligen Rollen wahr.

2.3 Steuerungsinstrument „Verantwortlichkeit“

Wie lösten Rollenmodell und Leben der Rollen das Problem des Interpretationsspielraums in den Pflichtenheften oder das Problem eines im Detail unterschiedlichen Verständnisses zwischen den Beteiligten?

Als formeller Auftraggeber/Auftragnehmer forderte der Autor – stellvertretend für jede Rolle - klare Vereinbarungen ein. Was jede Rolle unter „Klarheit“ verstand, überließ er dann jedoch der betreffenden Person, die die Rolle personifizierte.

Veränderungen am Systemumfang waren z.B. mit dem Softwarehaus abzustimmen. War das Softwarehaus der Auffassung, dass es sich um einen Change Request handelte, mussten die formellen Genehmigungen für das notwendige Budget geklärt werden. Dies gab dem Autor wiederum die Gelegenheit, bei der Fachabteilung

- die Notwendigkeit der gewünschten Änderungen zu hinterfragen,
- auf das Risiko von „Creeping Requirements“ hinzuweisen,
- die Konsequenzen für Termin und Budget aufzuzeigen.

War die Fachabteilung der Auffassung, dass es sich um vereinbarte Funktionalität und nicht um einen Change Request handelte, fand zwischen dem Softwarehaus und der Fachabteilung die inhaltliche Klärung und somit die Synchronisation des „Gemeinschaftlichen Verständnisses“ statt. Die anschließend vorzunehmenden formellen Beauftragungen waren dann reine Formalien.

Ähnliches galt für die fachliche Überprüfung der gelieferten Software durch die Endanwender. Traten zwischen Endanwendern, Fachabteilung und Softwarehaus Unterschiede im Verständnis zutage, die das Softwarehaus nicht mehr im Rahmen eines „kleinen Dienstweges“ umsetzen wollte, setzte eine vergleichbare Klärung ein.

Der Beliebigkeit von Funktionalität, Termin und Budget war schließlich dadurch eine Grenze gesetzt, dass die verantwortliche Person der Fachabteilung gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten rechenschaftspflichtig war.

3 Erfahrungen und Erkenntnisse mit dem Rollenmodell

Persönliche Entwicklung und Lerneffekte - Die Kommunikation und Klärung zwischen den Beteiligten

Personen erfolgte in dem Maß unmittelbarer, wie sie ihre Verantwortlichkeiten laut Rollenmodell selber erkannten und begriffen. Sie führten das Projekt zunehmend eigenverantwortlich durch.

Nachspezifikation von Lücken „on demand“ - Der Druck zur Nachspezifikation entstand im wesentlichen aus Notwendigkeiten heraus, wie im konkreten Fall z.B. durch die anstehende Implementierung der Datenmigration.

Nachspezifikation von Abnahmekriterien - Das wesentliche Mittel der Endanwender zur Absicherung ihres fachlichen Verständnisses und zum Leben der Rolle als fachliche Kontrollinstanz war, umfangreiche Abnahmeszenarien auf Workflowebene zu spezifizieren und durchzuführen.

Change-Request-Prozess zwingend erforderlich - Es war wichtig, Change Requests als normales Vorkommnis in der Projektarbeit zu etablieren nach dem Motto „Die Realität ist so!“ Die Change Requests machten knapp 10% des Projektumfangs aus.

Auswirkung auf die Dokumentation - Das Vertrauen in die Aussagekraft der vorhandenen Dokumentation ist derzeit unterschiedlich. In einigen Bereichen ist das Programm die Spezifikation. In diesen Bereichen steckt viel Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter.

Wesentliche Rahmenbedingungen - Die folgenden Rahmenbedingungen haben die Umsetzung der Maßnahmen deutlich positiv beeinflusst und unterstützt:

- Personelle Kontinuität bei allen Beteiligten.
- Die Rollen waren einfach personifizierbar.
- Alle Beteiligten hatten weitgehend gleichlaufende Interessen.
- Endanwender und Fachabteilung begutachteten die Software mehrfach und schon weit im Vorfeld der Endabnahme
- Selbstverständnis des Autors als Kommunikations-Ermöglicher.

4 Bewertung

Die ergriffenen Maßnahmen waren in dem Sinne erfolgreich, dass die Software mit der erforderlichen Funktionalität ausgerollt wurde. Die Change Requests führten zu einem leichten Terminverzug gegenüber dem ursprünglichen Plan.

Das Vorgehen ist aus Sicht des Autors auf andere Projekte übertragbar, was jedoch weder heißt, dass man auf Pflichtenhefte verzichten kann noch dass man regelmäßig so vorgehen sollte.

Es geht darum, diejenigen Rollen, Beziehungen und Verantwortlichkeiten zu finden, mit denen Konflikte von der eigenen Rolle fern gehalten werden können. Anschließend muß man durch Argumentation sowohl die Rollen etablieren als auch das Verschieben von Verantwortlichkeiten auf die eigene Rolle verhindern.