

Anforderungsmanagement – Status Quo in der Praxis von IT-Projekten

München, 10. März 2009

Markus Schmid, DekaBank

„DekaBank

Was erwartet Sie?

Ergebnisse einer Umfrage unter Projektmanagern verschiedener Branchen:

- **Wie sieht die „Realität“ im Anforderungsmanagement von IT-Projekten aus?**
- **Wo liegen die Hindernisse im Anforderungsmanagement?**

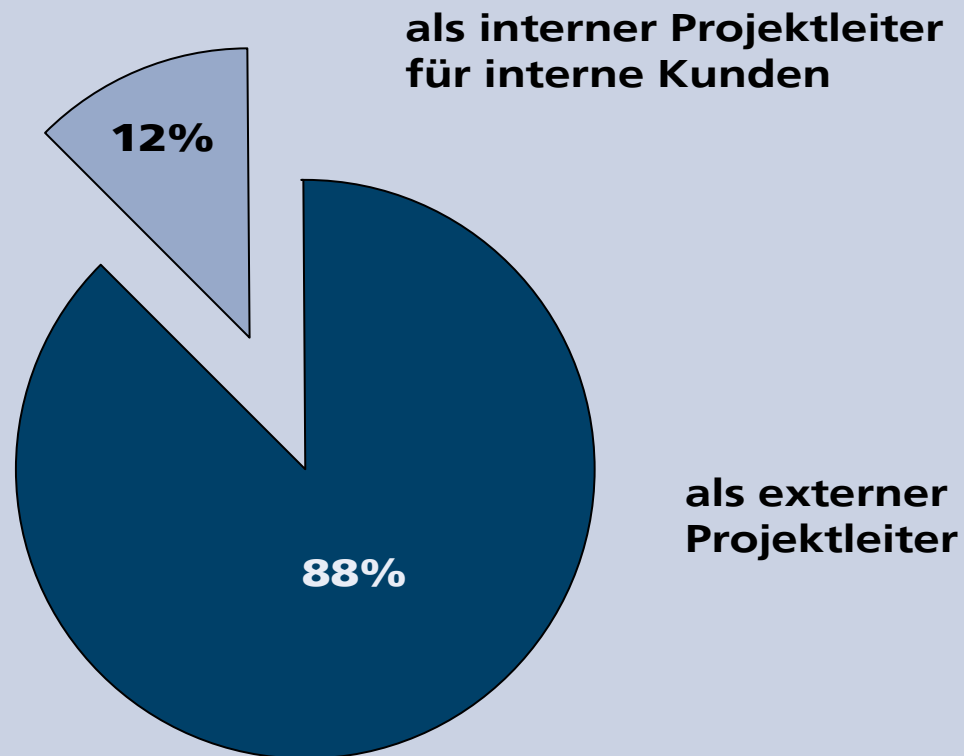
„DekaBank

Rahmendaten der Umfrage

- **Gesamt 24 IT-Projektmanager unterschiedlicher Unternehmen im Januar 2009 befragt**
- **Projekt-Schwerpunkt im Bereich Implementierung von Standardsoftware und Software-Entwicklung für Standardsoftware**
- **Erfahrungen aus Projekten in allen Größenklassen (zur Hälfte > 600PT)**
- **Viele Branchen vertreten, Branchenschwerpunkte waren Industrieunternehmen und Banken / Versicherungen (insgesamt 60%)**
- **Die befragten Projektmanager arbeiten für große Beratungshäuser oder Konzerne (> 2.000 MA)**

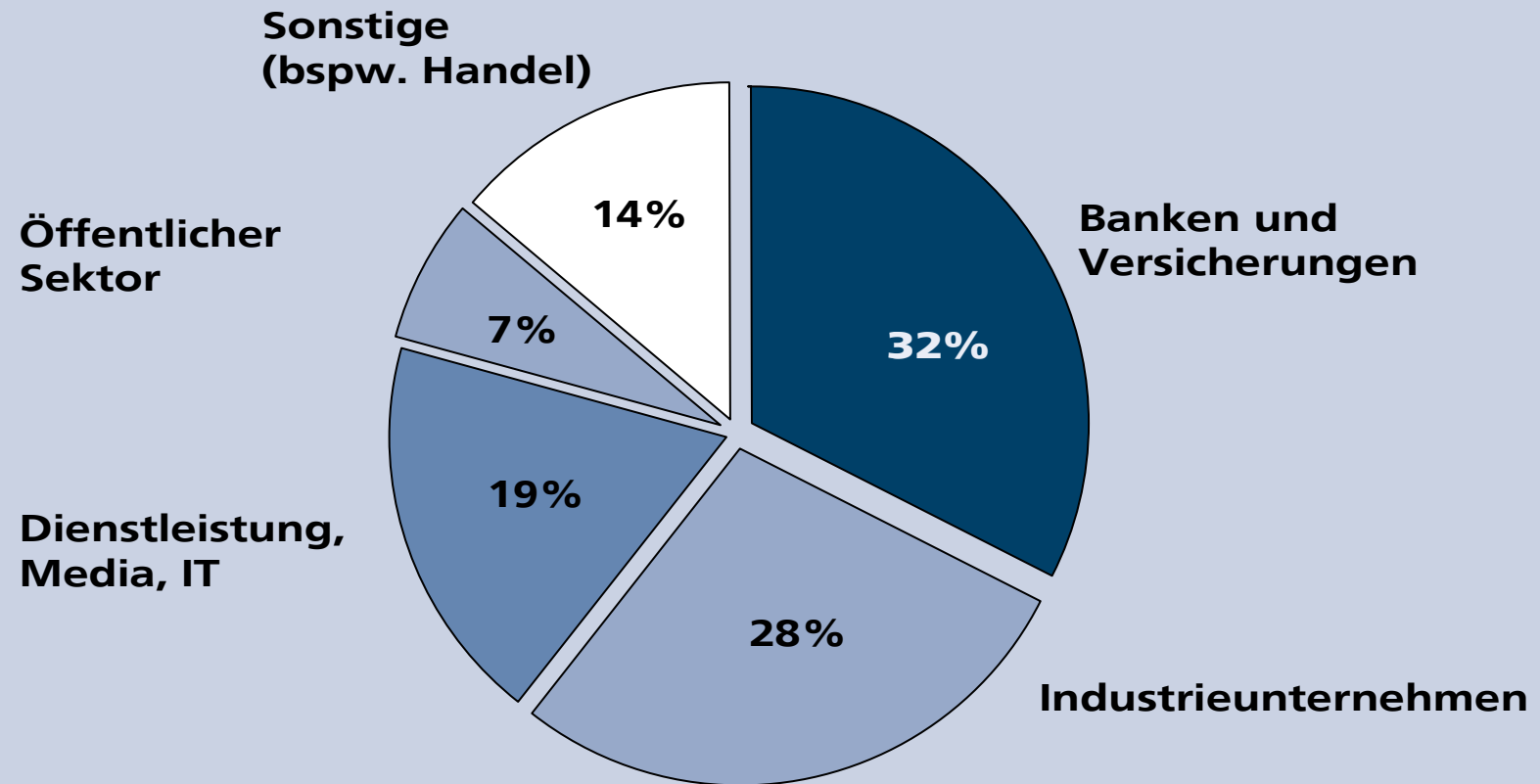
..DekaBank

In welcher Funktion arbeiten Sie überwiegend?



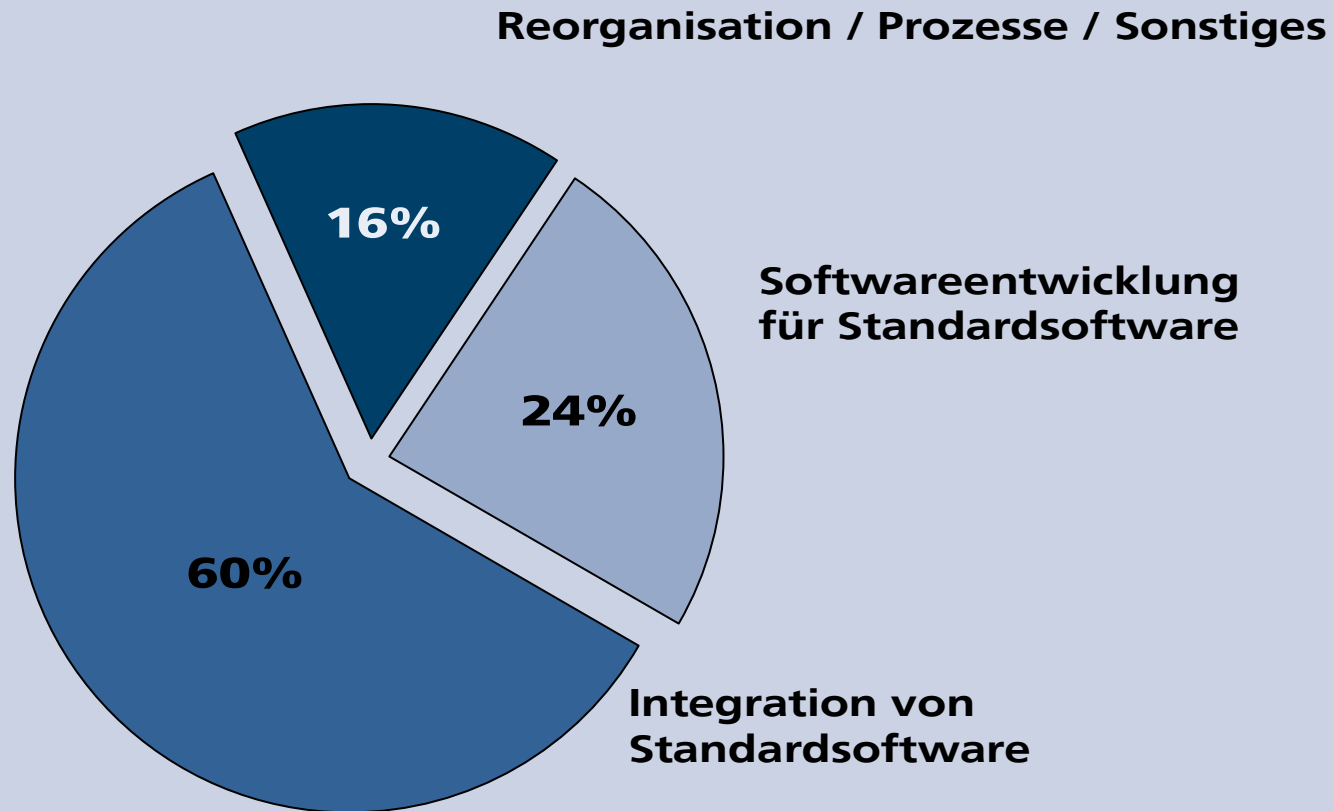
..DekaBank

In welcher Branche finden Ihre Projekte statt?



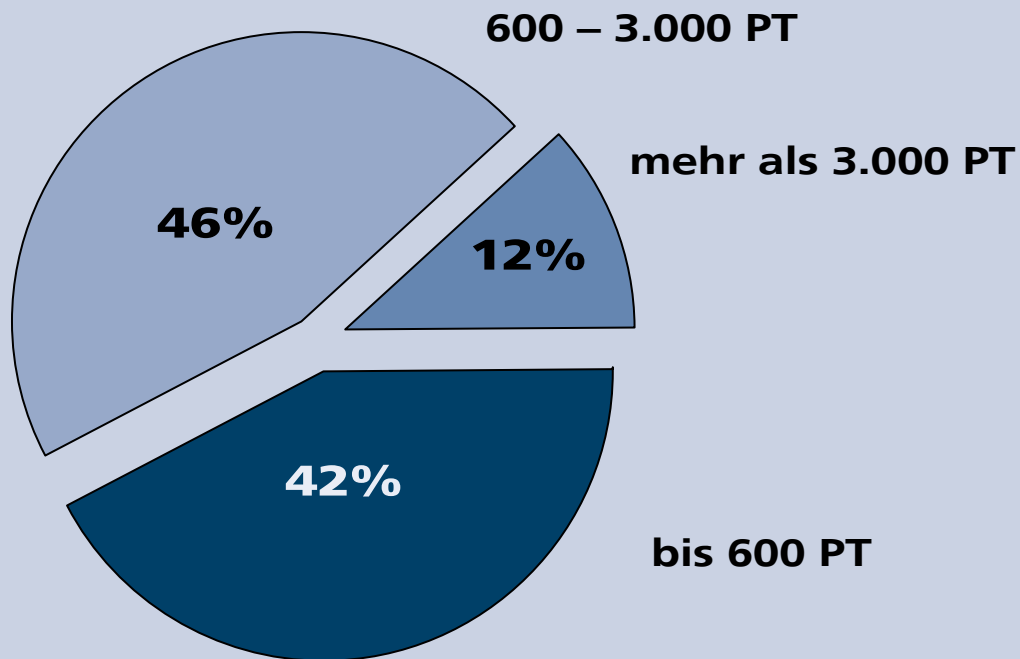
.DekaBank

Welchen Inhalt haben Ihre Projekte überwiegend?



..DekaBank

Welche Größe haben Ihre Projekte überwiegend?

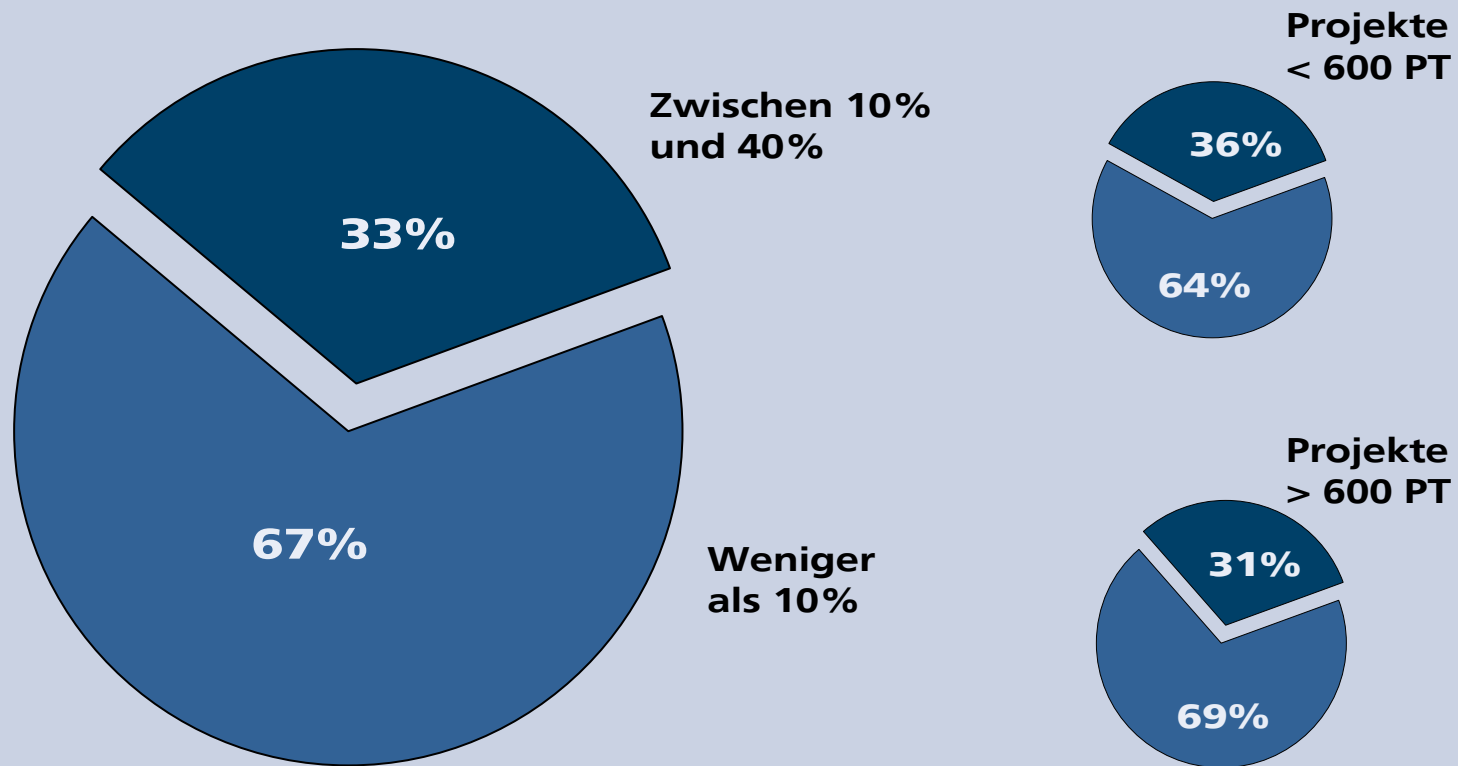


..DekaBank

Praxis des Anforderungsmanagements

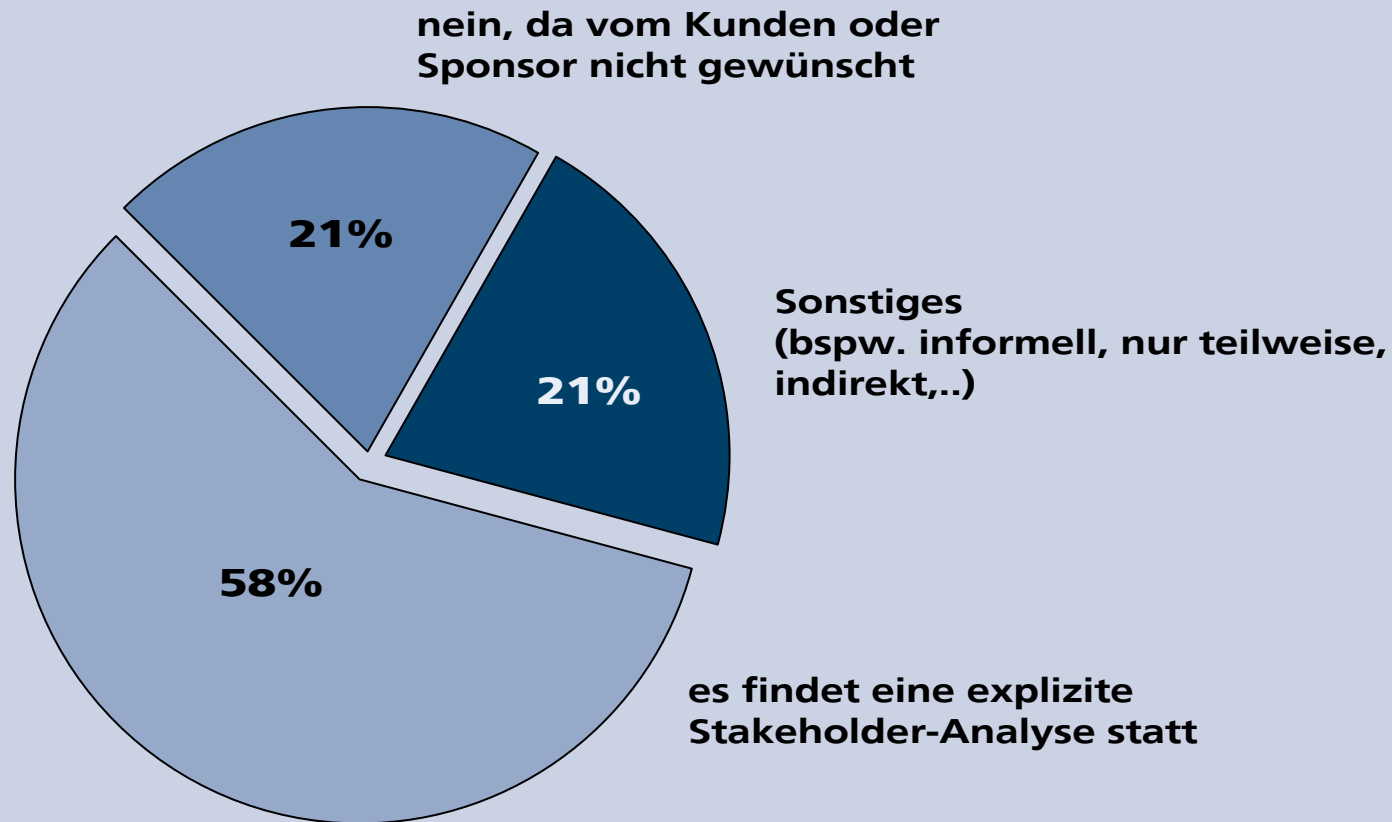
..DekaBank

Wieviel Prozent des Gesamtaufwands entfallen in Ihren Projekten auf Anforderungsmanagement?



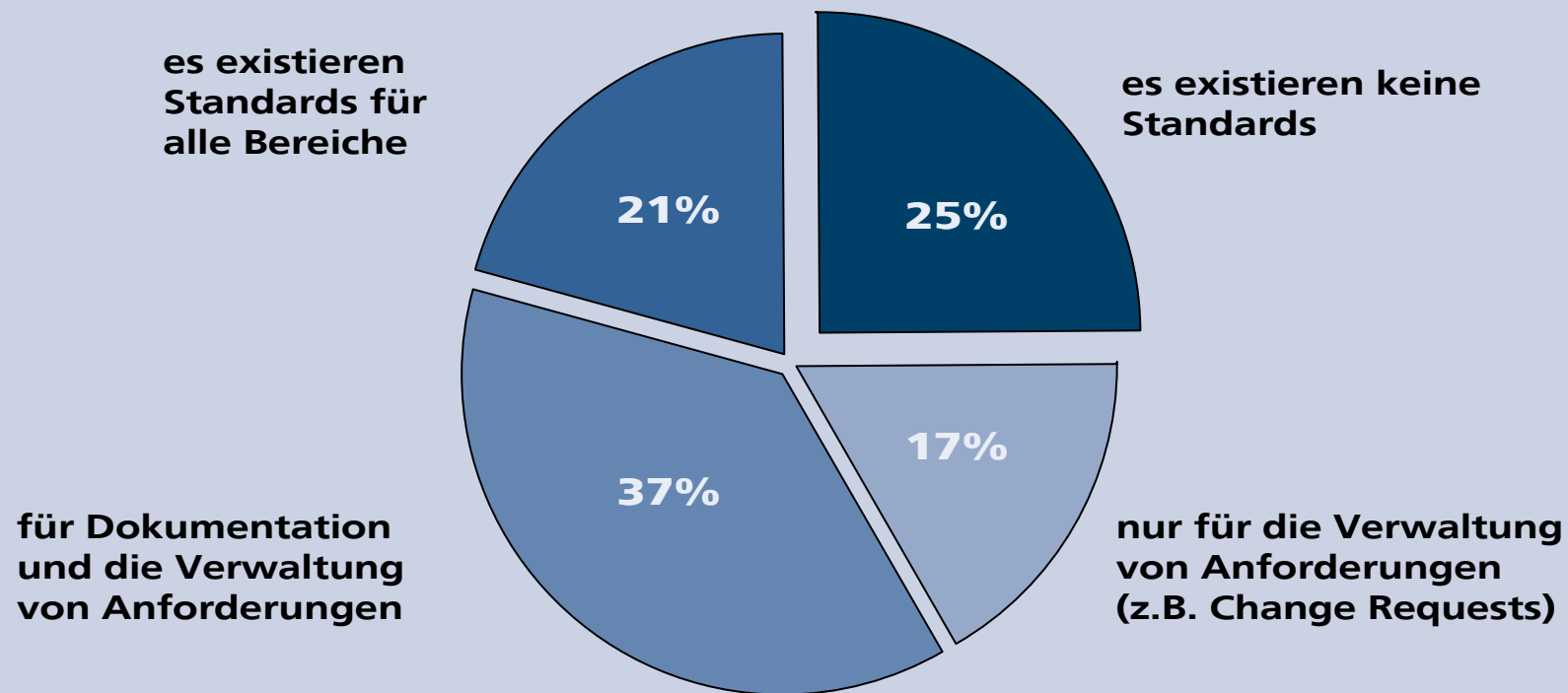
.DekaBank

Findet zu Beginn Ihrer Projekte eine Stakeholder-Analyse statt?



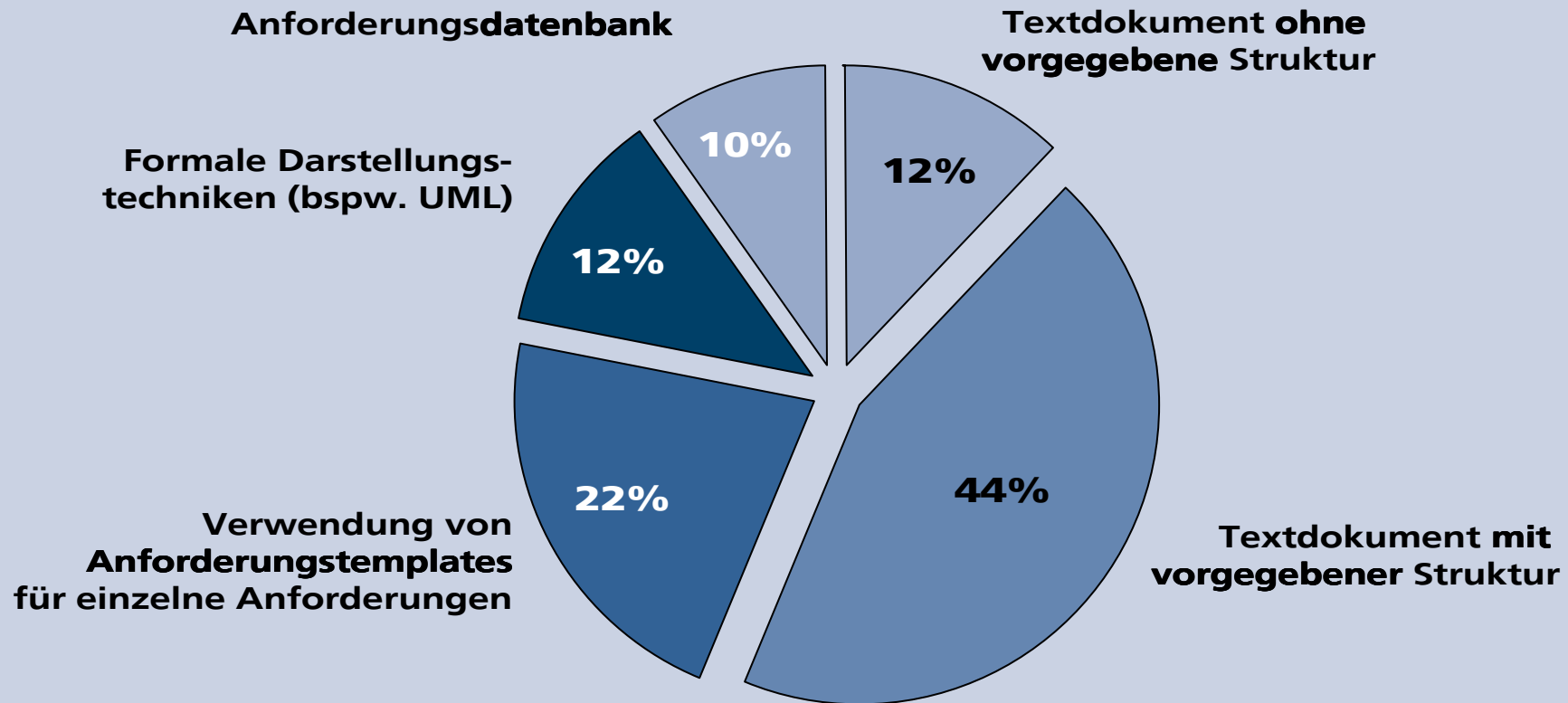
..DekaBank

Existieren in Ihren Projekten festgelegte Standards für das Anforderungsmanagement?



..DekaBank

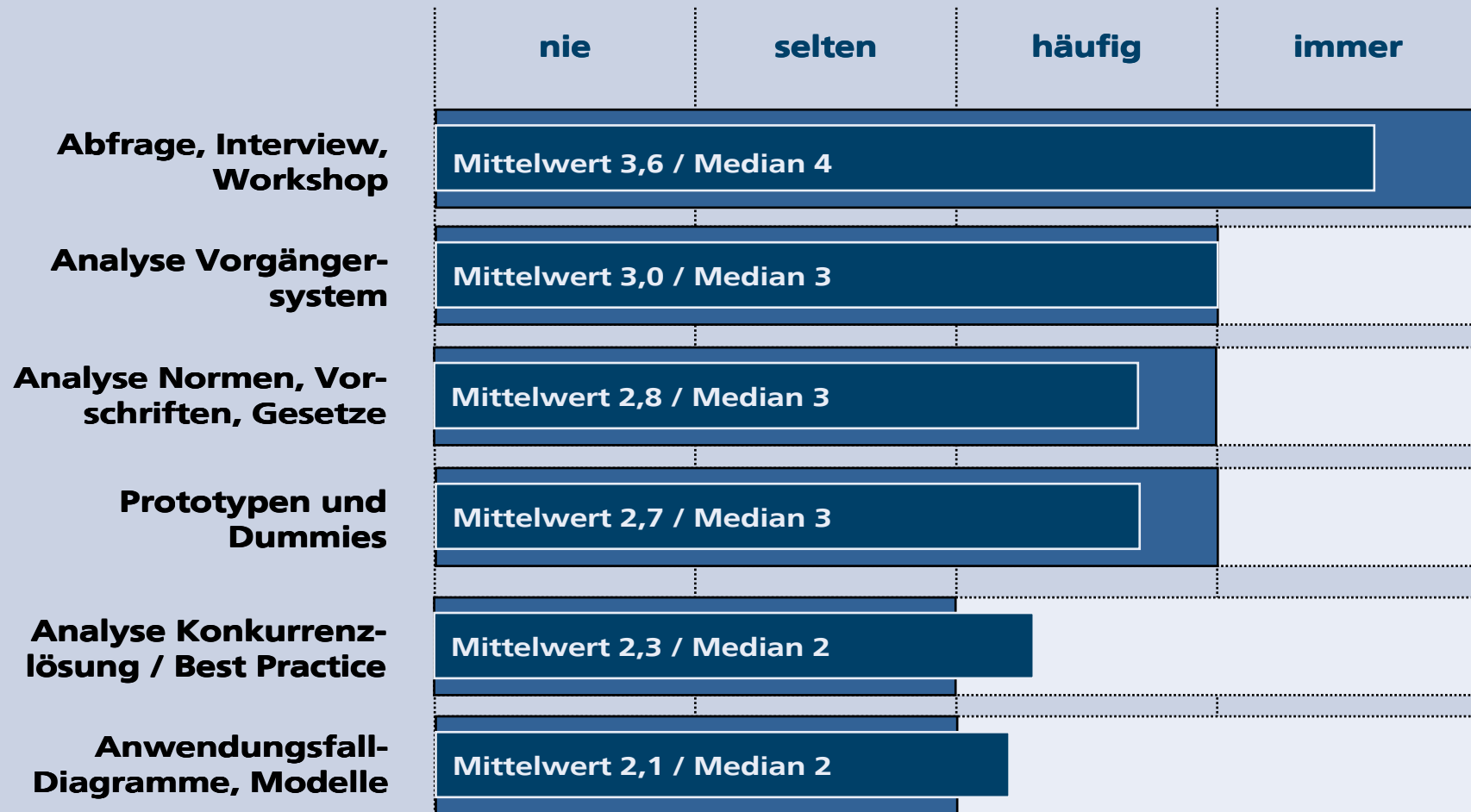
Wie werden Anforderungen in Ihren Projekten üblicherweise dokumentiert?



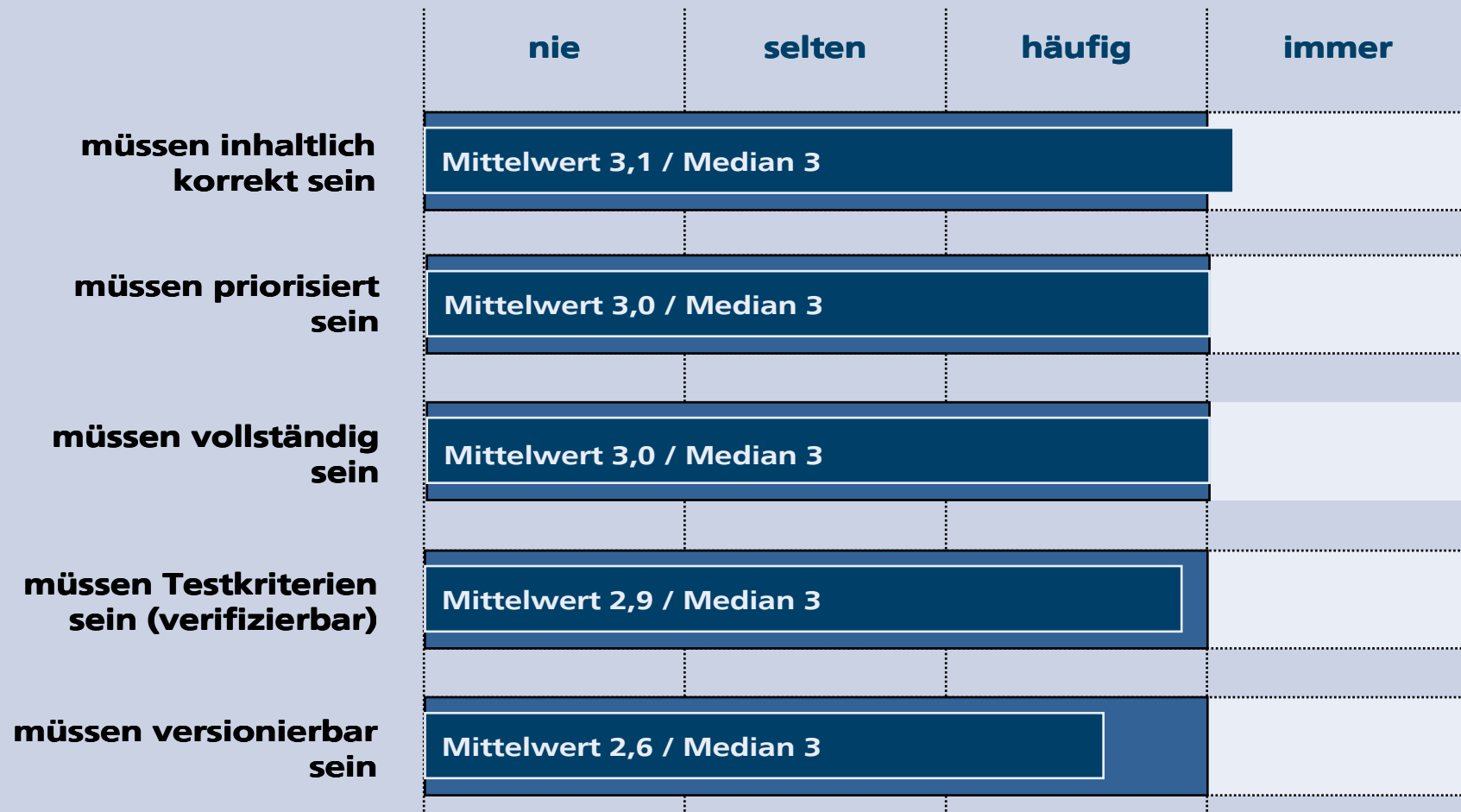
*Mehrfachnennungen, n=41

..DekaBank

Mit welchen Methoden erheben Sie Anforderungen?

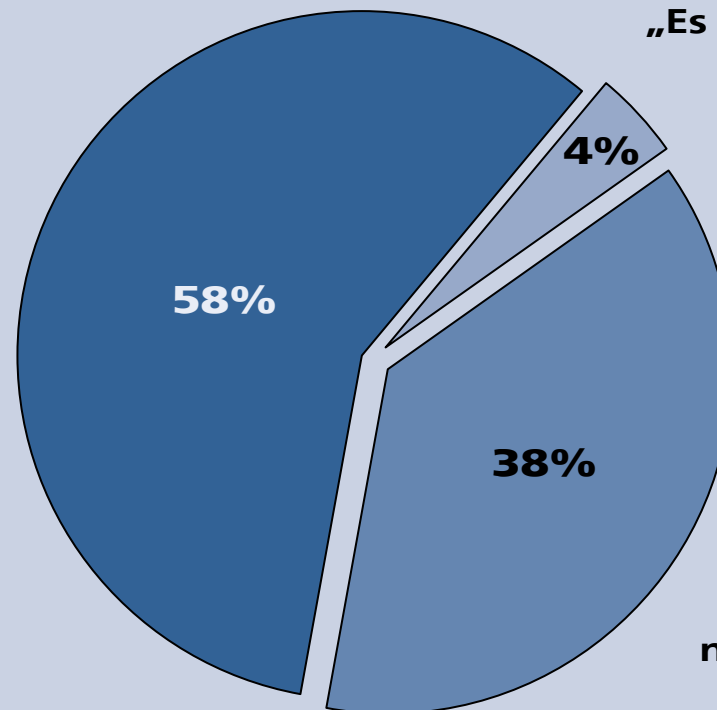


Welche Kriterien müssen Anforderungen erfüllen?



Rollenverteilung innerhalb des Projektteams?

„Meistens sind die Projektmitglieder für **Anforderungsanalyse, Lösungskonzeption und Umsetzung** gleichermaßen zuständig



„Es gibt Projektmitglieder, die **ausschließlich Anforderungsanalyse** betreiben“

„Bestimmte Projektmitglieder sind nur für **Anforderungsanalyse und Lösungskonzeption** zuständig“

„DekaBank

Zusammenfassung Praxis Anforderungsmanagement

- **Aufwand für Anforderungsmanagement meist unter 10%, unabhängig von Projektgröße**
- **Dokumentation meist (56%) in Textdokumenten, Anforderungsdatenbanken (10%) und formale Darstellungstechniken (12%) spielen untergeordnete Rolle**
- **Interview und Abfrage sind die zentralen Erhebungsmethoden für Anforderungen. Modelle, Prototypen, Dummies und Best Practice spielen eine untergeordnete Rolle**

..DekaBank

Zusammenfassung Praxis Anforderungsmanagement

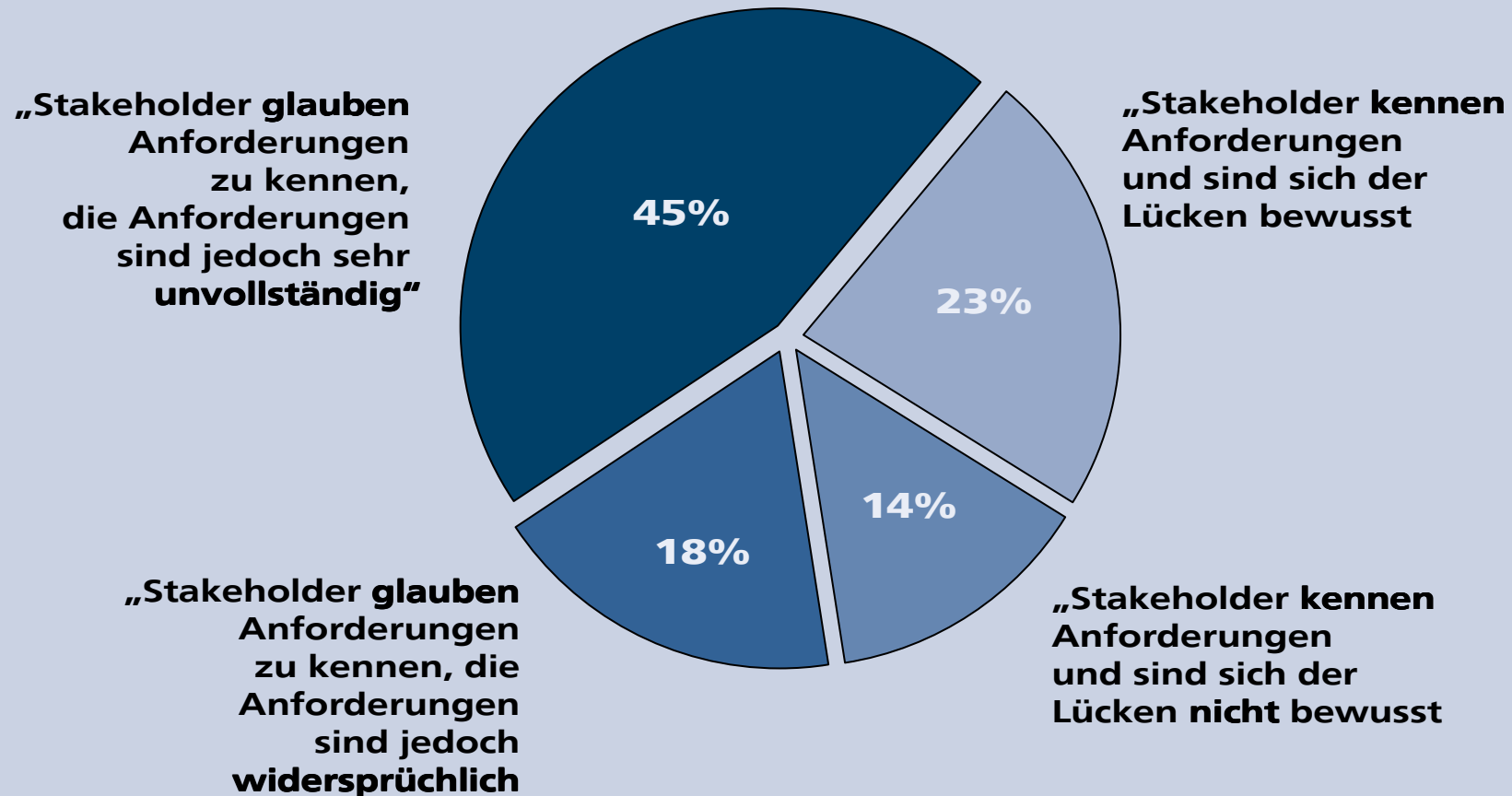
- **Nur in wenigen Fällen (4%) werden Projektmitglieder eingesetzt, die exklusiv das Anforderungsmanagement betreuen**
- **Stakeholder-Analysen finden meistens (79%) statt, wenn auch teilweise nur informell oder unvollständig**
- **Es existieren scheinbar keine zwingenden Qualitätskriterien für Anforderungen**

..DekaBank

Probleme im Anforderungsmanagement

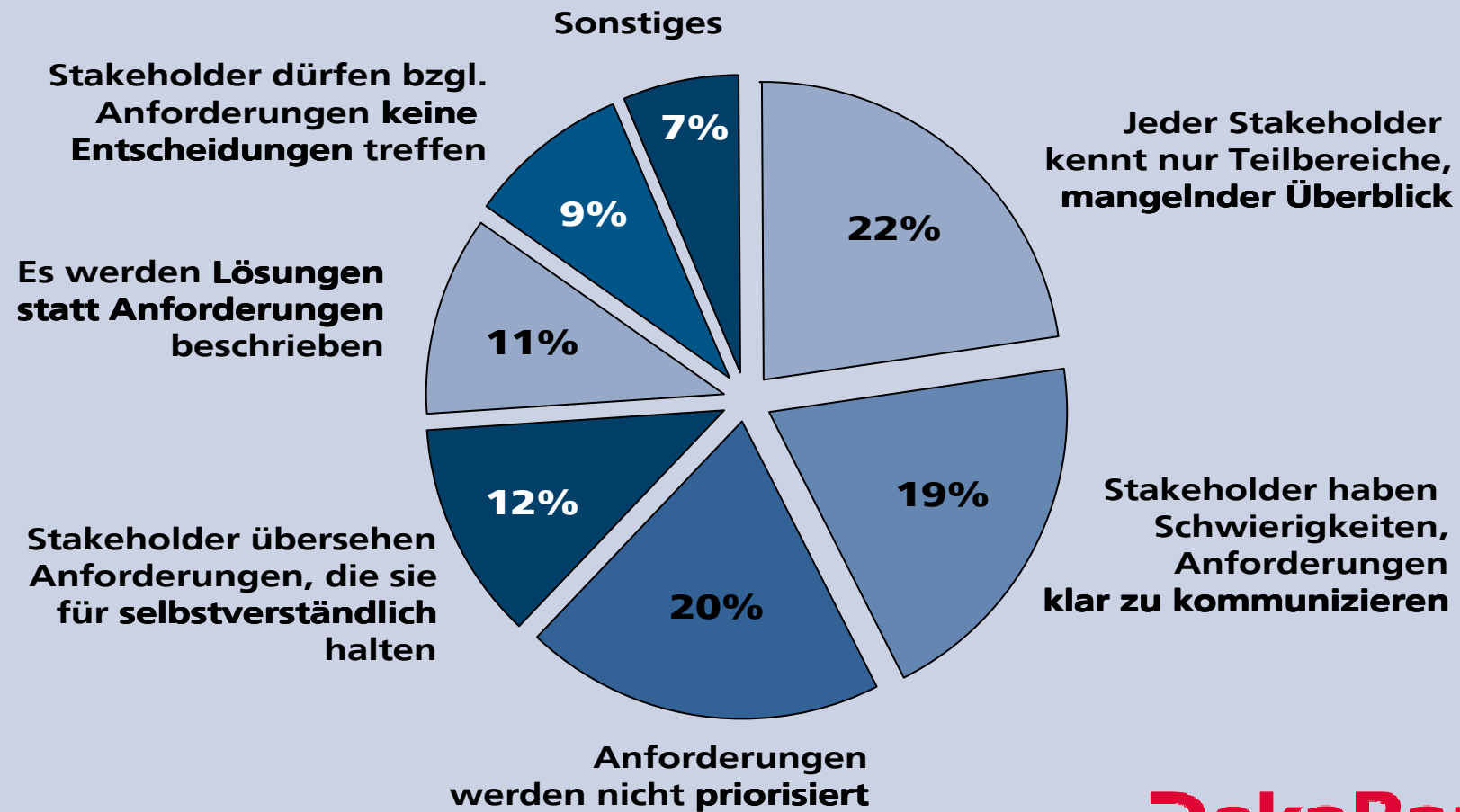
..DekaBank

Welche Erfahrung machen Sie überwiegend bei der Anforderungsanalyse?



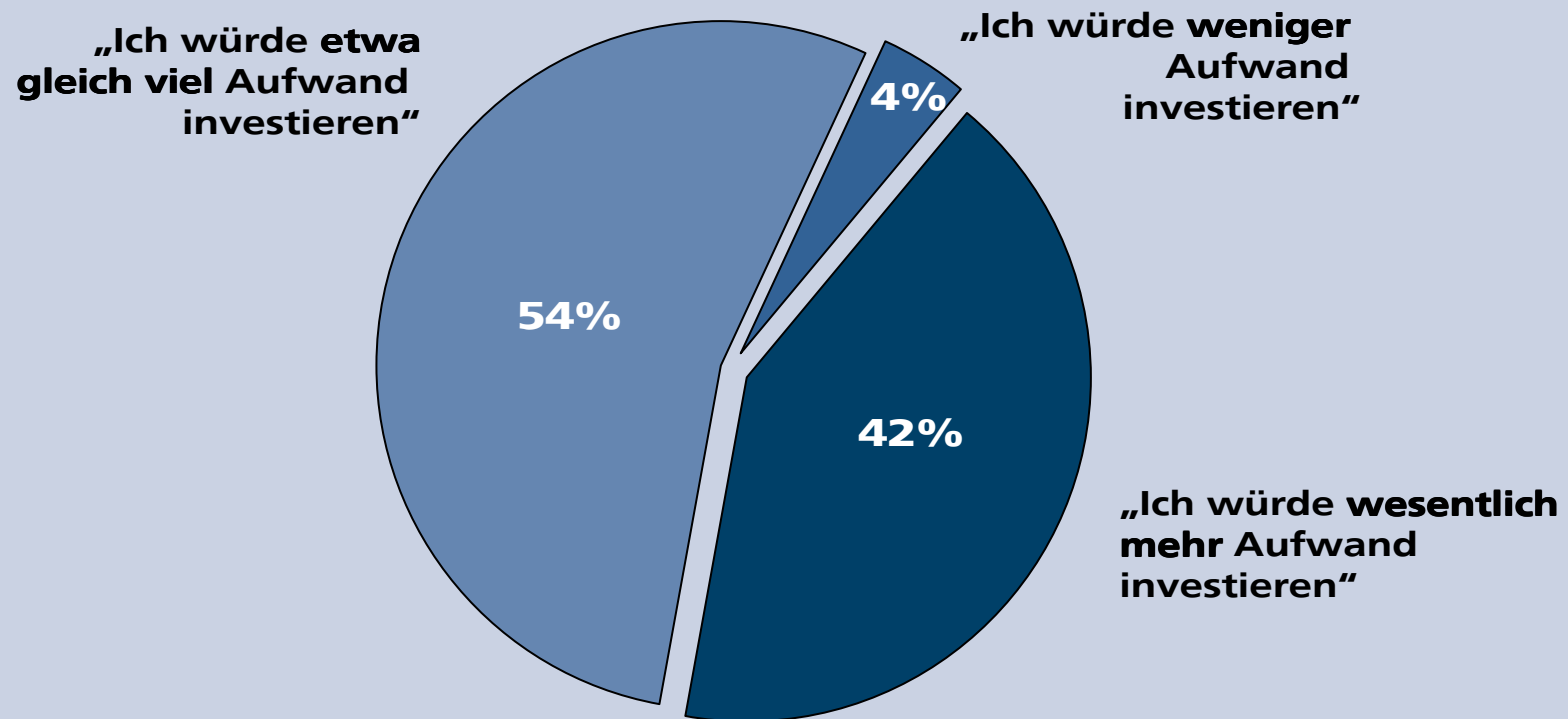
..DekaBank

Was sind die größten Hürden bei der Anforderungsanalyse?



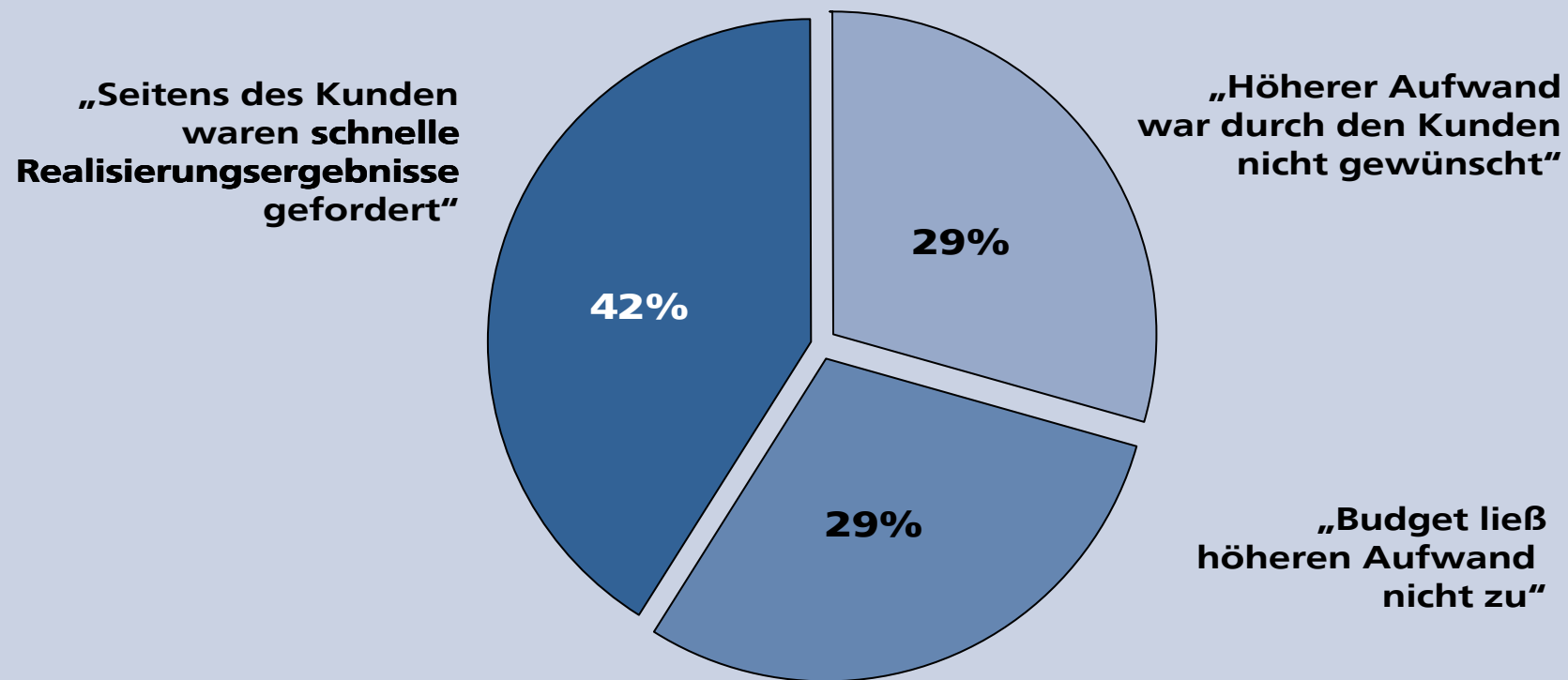
„DekaBank

Wieviel Aufwand würden Sie in einem „idealen“ Projekt für die Anforderungsanalyse betreiben?



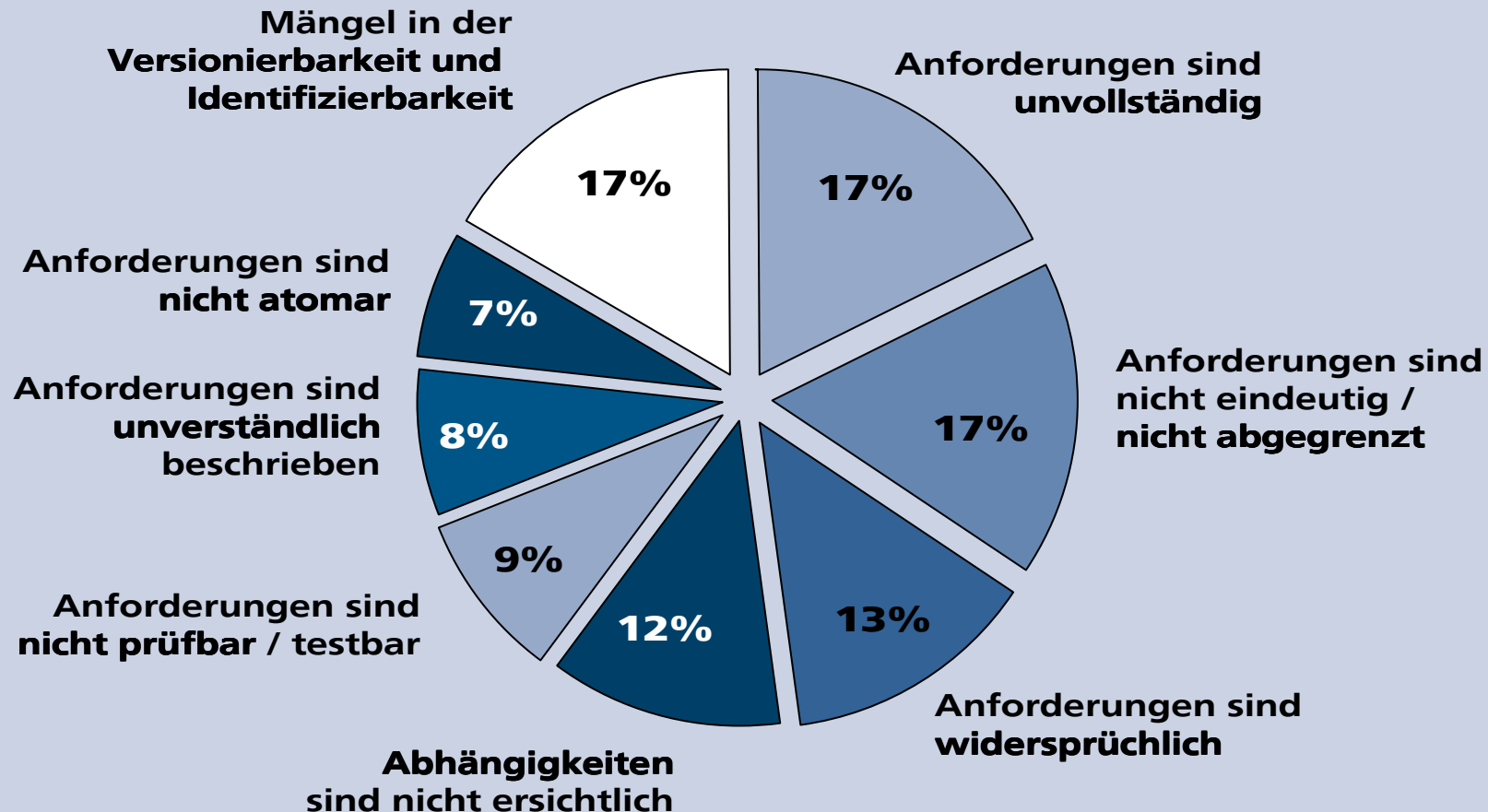
.DekaBank

Falls Sie mehr Aufwand für Anforderungsanalyse betreiben würden, was waren die Hindernisse?



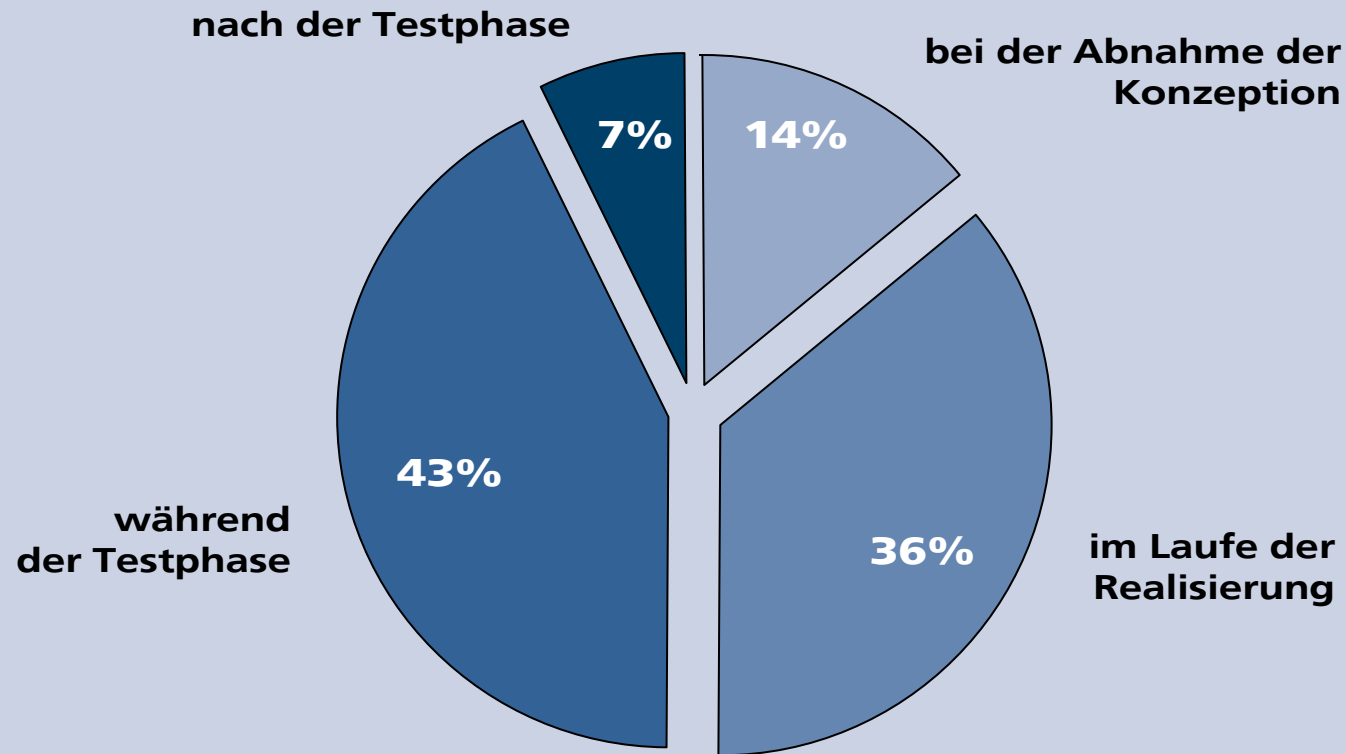
.DekaBank

Welche der folgenden Mängel bereitet Ihnen in der Realisierungsphase die größten Schwierigkeiten?



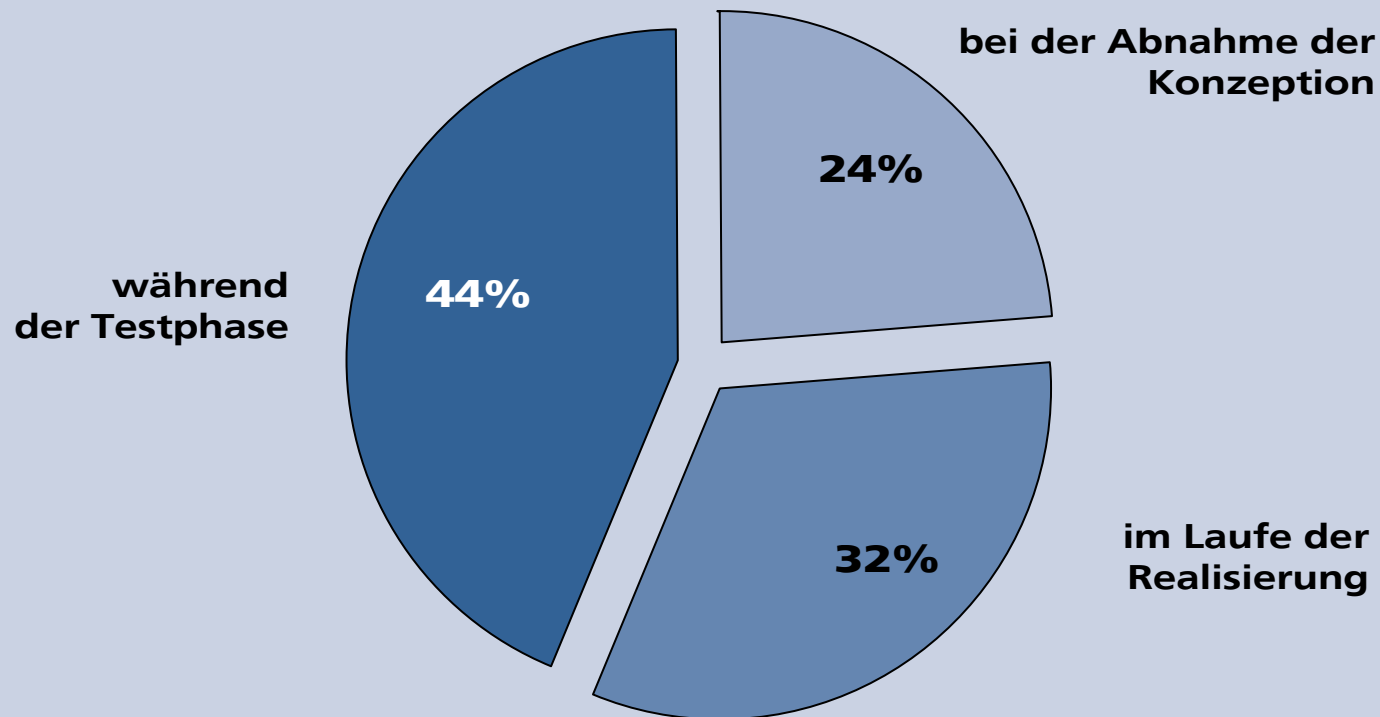
.DekaBank

In welche Phase fallen die meisten Changes am Scope des Projekts oder Produkts?



..DekaBank

In welche Phase fallen die größten Changes am Scope des Projekts oder Produkts (i.S.v. Aufwand)?



.DekaBank

Zusammenfassung

Probleme im Anforderungsmanagement

- **Stakeholder-Management**
- **Inhaltliche und formale Qualität der Anforderungen**
- **Management von Change Requests**

..DekaBank

Stakeholder-Management

- **Fast die Hälfte (42%) der Projektmanager würde mehr Aufwand für das Anforderungsmanagement betreiben. Hindernisse:**
 - **Budgetgrenzen (29%)**
 - **Schnelle Realisierungserfolge gefordert (42%)**
 - **Höherer Aufwand durch Sponsor nicht gewünscht (29%)**
- **Stakeholder überschätzen das eigene aktuelle Wissen bzgl. der Anforderungen**
- **Den Stakeholdern fehlen u.a. besonders Überblick, Prioritäten und Klarheit bei der Formulierung der Anforderungen**

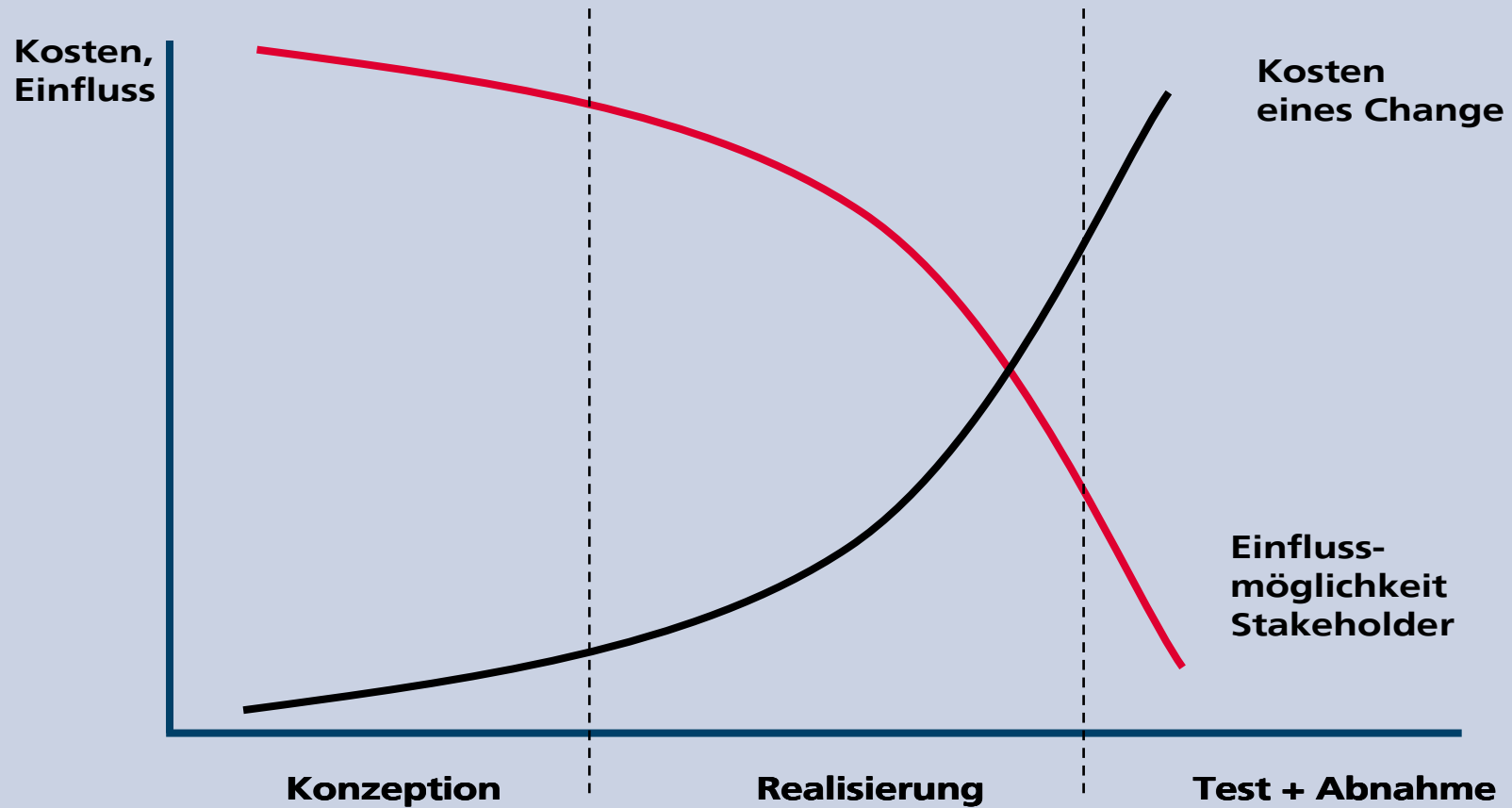
..DekaBank

Inhaltliche und formale Qualität der Anforderungen

- **Meistgenannte Probleme: Anforderungen sind inhaltlich nicht ausreichend (unvollständig, nicht abgegrenzt, widersprüchlich)**
- **Oft werden Anforderungen nicht identifizierbar gemacht und können nicht versioniert werden**
- **Abhängigkeiten zwischen Anforderungen sind teilweise nicht ersichtlich und/oder Anforderungen sind nicht testbar**

..DekaBank

Management von Change Requests



„DekaBank

Management von Change Requests

- Die meisten und größten Changes (43%/44%) entstehen in der Testphase (nach Konzeption und Realisierung)
- Selten werden Change Requests vor der Realisierung eingereicht

..DekaBank

Lösungsansätze & Diskussion

..DekaBank

Lösungsansätze & Diskussion

- **Anforderungsmanagement hat von allen Disziplinen den größten Einfluss auf den Projekterfolg?**
- **Bedeutung und Chancen von Spezialisierung im Anforderungsmanagement?**
- **Führen Simulationstechniken (bspw. Dummy, Prototypen etc.) zu besseren Ergebnissen?**
- **Schaffen „Quick Wins“ den nötigen Raum für strukturiertes Anforderungsmanagement?**
- **Aktive Steuerung von Change Request i.S. früher Provokation?**

Kontakt

Markus Schmid, PMP

Senior Project Manager

DekaBank
Bereich IT/ORG
Abteilung Corporate- und Finance-Systeme
Immobilien-Systeme
OE 1600204

Hahnstr. 55
60528 Frankfurt am Main

Telefon: (+49) 69 71 47 - 54 59
Mobil: (+49) 151 - 527 18077
Fax: (+49) 69 71 47 - 454 59
markus.schmid@deka.de

..DekaBank