

# Auftragsklärung in IT-Projekten

Die Ziele des Kunden erkennen  
und punktgenau realisieren

Herausgegeben von Stephen Fedtke



|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort.....  | 5         |
| Inhalt.....   | 7         |
| Abbildungen.....  | 12        |
| Tabellen.....   | 15        |
| Checklisten.....  | 16        |
| <b>1 ' Einleitung.....</b>  | <b>19</b> |
| 1.1 Der Gewinn.....   | 20        |
| 1.2 Der rote Faden.....   | 21        |
| <b>2 Die Basis unseres Handelns.....</b>                                | <b>23</b> |
| 2.1 Die Historie von Abstraktion und Planung.....                       | 23        |
| 2.2 IT und Zivilisation entwickeln sich ähnlich.....                    | 26        |
| 2.3 Evolution erzeugt Qualität.....                                     | 30        |
| 2.3.1 Qualität statt Quantität.....                                     | 30        |
| 2.3.2 Problembehandlung und Komplexität: Weiterdenken tut Not.....      | 32        |
| 2.4 Jeder ist Teil der Unternehmenskultur.....                          | 35        |
| 2.5 IT ist mehr als Methoden und Tools.....                             | 38        |
| 2.5-1 Geschäftsprozesse sind nicht nur Arbeitsschritte.....             | 39        |
| 2.5.2 Das Problembewusstsein fehlt.....                                 | 43        |
| 2.5.3 Bewusstseinsbildung — eine Führungsaufgabe.....                   | 46        |
| 2.5.4 Organisationsstrukturen als Voraussetzung für Zusammenarbeit..... | 49        |
| 2.5.5 Die Dokumentation: Das kollektive Bewusste.....                   | 52        |
| 2.5.6 Frameworks bringen Übersicht und Ordnung.....                     | 55        |
| 2.6 Unternehmen im Umbruch.....   | 57        |
| 2.7 Kann der Glaube Berge versetzen?.....                               | 59        |
| 2.8 Fazit: Die Komplexität evolutionär beherrschen.....                 | 61        |
| <b>3 Der Mensch als Partner.....</b>                                    | <b>63</b> |
| 3.1 IT-Systeme werden von Menschen für Menschen gemacht.....            | 63        |
| 3.2 Der Mensch ist ein Produkt: der Evolution.....                      | 65        |
| 3-2.1 Menschheitsgeschichte - die Steinzeit bricht sich Bahn.....       | 67        |
| 3-2.2 Angst - ohne geht's besser.....                                   | 73        |
| » Angst hat weitere Auswirkungen.....                                   | 76        |
| 3-2.3 Kontext - jeder hat seinen eigenen.....                           | 79        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5-2.4    | Wahrnehmung — der trügerische Kobold.....                               | 82         |
| »        | Innere Wahrnehmung: Selbstbild.....                                     | 83         |
| »        | Innere Wahrnehmung: Sprache.....  | 85         |
| »        | Äußere Wahrnehmung: Sinnestäuschung.....                                | 88         |
| 3-3      | Spezielle Verhaltensweisen.....   | 96         |
| 3-3-1    | Zielgenauigkeit (Schrotschüsse, Kanonen und Knallerbsen).....           | 96         |
| 3-3-2    | Ballistische Entscheidungen.....  | 100        |
| 3-3-3    | Zum Erfolg verdammt (Nur nicht das Gesicht verlieren).....              | 101        |
| 3-3-4    | Stille Post oder die lange Kette.....                                   | 102        |
| 3-3-5    | Entscheidungsvermeidungs-Strategien.....                                | 103        |
| 3-3-6    | Spieltheorie - wer betrügt zuerst?.....                                 | 105        |
| 3-3-7    | Anwendungen schnell gemacht? - Die Verlockung der Bastler.....          | 109        |
| 3-3-8    | Was denn sonst noch? (Jetzt reicht's aber).....                         | 112        |
| 3.4      | Der Umgang mit dem Partner.....   | 115        |
| 3.4.1    | Die Diagnose: Sprachlosigkeit.....                                      | 115        |
| 3.4.2    | Die Therapie: Überwindung der Sprachlosigkeit.....                      | 117        |
| <b>4</b> | <b>Jeder sieht die Welt mit seinen Augen.....</b>                       | <b>123</b> |
| 4.1      | Selektive Wahrnehmung.....  | 123        |
| 4.2      | Die beteiligten Gruppen.....  | 124        |
| 4.2.1    | Das Top Management.....   | 125        |
| 4.2.2    | Das Middle Management / die Fachabteilung.....                          | 127        |
| 4.2.3    | Die Benutzer.....   | 129        |
| 4.2.4    | Der Prozessverantwortliche / der Organisator.....                       | 132        |
| 4.2.5    | Der IT-Verantwortliche, Projektleiter, Projektmanager, Architekt.....   | 135        |
| 4.2.6    | Der Systembetrieb.....  | 138        |
| 4.3      | Der Integrator.....   | 140        |
| 4.3-1    | Die Stellung des Integrators.....                                       | 140        |
| 4.3-2    | Ihre Rolle als Integrator.....  | 140        |
| 4.4      | Checkliste.....   | 142        |
| <b>5</b> | <b>Auftrag und Dokumentation als Drehscheibe der Kommunikation.....</b> | <b>147</b> |
| 5.1      | Aufträge haben viele Aspekte.....                                       | 147        |
| 5.1.1    | Wie entsteht ein Auftrag?.....  | 148        |
| 5.1-2    | Was macht einen „richtigen“ Auftrag aus?.....                           | 149        |
| »        | Sichtbare Anforderungen.....  | 151        |
| »        | Unsichtbare Anforderungen.....  | 153        |
| 5-2      | Der Auftrag in der IT.....  | 162        |
| 5.2.1    | Was ist der Stellenwert der Auftragsklärung?.....                       | 162        |
| 5.2.2    | Auftragsverhältnisse bei der Systemerstellung.....                      | 163        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 5.2.3 | Die Dokumente.....  | 167        |
| 5-3   | Erstellung von Angebot und Auftrag.....                   | 171        |
| 5-3-1 | Die sachliche Beschreibung.....                           | 171        |
| 5-3-2 | Konditionen und Verfahren.....                            | 172        |
| 5-3-3 | Weitere Klärungen im Umfeld des Angebots / Auftrages..... | 173        |
|       | » Folgestufen.....  | 173        |
|       | » Rollen und Mitwirkungspflichten der Beteiligten.....    | 173        |
|       | » Änderungsprozess.....                                   | 174        |
| 5.3.4 | Die Auftragserteilung.....                                | 174        |
| 5.3-5 | Auftragsklärung als Aufgabe und Prozess.....              | 174        |
| 5-4   | Hilfsmittel für Entwurf und Dokumentation.....            | 176        |
| 5-4.1 | Case-Tools.....   | 176        |
| 5.4.2 | Objektorientierung.....                                   | 177        |
| 5.4.3 | Entscheidungstabellen.....                                | 179        |
| 5.4.4 | Bestandteile einer Dokumentation.....                     | 181        |
|       | <b>Das mehrschichtige Framework.....</b>                  | <b>185</b> |
| 6.1   | Zielgruppenbezogene Ebenen.....                           | 185        |
| 6.1.1 | Das Kräftedreieck der Zielsetzungen.....                  | 185        |
| 6.1.2 | Welten und deren Transformation über 3 Ebenen.....        | 186        |
| 6.1.3 | Ordnung tut Not.....                                      | 190        |
| 6.1.4 | Warum zielgruppenbezogene Schichtung?.....                | 191        |
| 6.2   | Framework = Rahmen + Ordnungsfaktor + Basisstruktur.....  | 193        |
| 6.2.1 | Eigenschaften eines Frameworks.....                       | 193        |
| 6.2.2 | Was beinhaltet ein Framework?.....                        | 194        |
| 6.2.3 | Was ist ein Framework nicht?.....                         | 195        |
| 6.2.4 | Frameworks bringen vielfältigen Nutzen.....               | 196        |
| 6.3   | Verwendung und Entwurf von Frameworks.....                | 199        |
| 6-3.1 | Mehrschichtige Frameworks als Verständigungsbasis.....    | 199        |
| 6-3.2 | Wie oben, so unten: gemeinsames Entwurfsmuster.....       | 200        |
| 6.3.3 | Die Übergänge als Herausforderung.....                    | 201        |
| 6.3.4 | Objekte und Wiederverwendung auf allen Ebenen.....        | 202        |
| 6.4   | Die Roadmap als dynamischer Teil des Frameworks.....      | 204        |
| 6.4.1 | Statik versus Dynamik.....                                | 204        |
| 6.4.2 | Die Roadmap zeigt die Zukunft.....                        | 205        |
| 6.4.3 | Die Ebenen der Roadmap.....                               | 206        |
| 6.4.4 | Sicherheit durch Transparenz.....                         | 210        |
| 6.5   | Entwurf und Beschreibung der Framework-Metastruktur.....  | 211        |
| 6.5.1 | Elementtypen.....   | 211        |
|       | » Objekte.....  | 211        |

- » Schnittstellen .....213
- » Aspekte für die Transformation.....214
- 6.5.2 Die Ebenen.....217
  - » Fachliche Ebene (Businessobjekte).....217
  - » Organisatorische Ebene (Organisations-Objekte).....219
  - » Technische Ebene (Objektorientierte Realisierung).....221
- 6.5.3 Das Zusammenspiel der Elemente und Ebenen.....222
- 6.5.4 Der Ebenenübergang - ein nicht trivialer Vorgang.....223
- 6.5.5 Begriffsbildung und gemeinsames Verständnis.....224
- 7 Ein Framework für ein Content-Management.....225**
  - 7.1 Die Basis des E-Business.....226
    - 7.1.1 Die Anforderungen des E-Business.....227
    - 7.1.2 Warum gerade für ein Content-Management?.....228
    - 7.1.3 Der Weg durch das Beispiel.....229
    - 7.1.4 Die Darstellung des Beispiels im Case-Tool.....230
    - 7.1.5 Die Stereotypes innerhalb der 3 Ebenen.....234
  - 7.2 E-Business - fachliche Ebene.....236
    - 7.2.1 Beschreibung des Businessobjektes E-Business.....237
    - 7.2.2 Ein kurzer Rückblick auf die Dokumentations-Punkte.....249
    - 7.2.3 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der Dokumentation.....252
    - 7.2.4 Wo steckt denn nun das Content Mangement?.....252
  - 7.3 E-Business — organisatorische Aspekte.....253
    - 7.3.1 Übersicht der organisatorischen Aspekte.....253
    - 7.3.2 Dokumentation der organisatorischen Aspekte.....256
  - 7.4 Content-Management - organisatorische Ebene.....259
    - 7.4.1 Organisatorische Ebene - Zuordnungen und Bestandteile.....259
    - 7.4.2 Organisatorische Ebene - Zusammenspiel.....262
    - 7.4.3 Dokumentation der organisatorischen Ebene.....268
  - 7.5 Content-Management - technische Aspekte.....271
    - 7.5.1 Übersicht der technischen Aspekte.....271
    - 7.5.2 Dokumentation der technischen Aspekte.....275
  - 7.6 Content-Management - technische Ebene.....279
    - 7.6.1 Technische Ebene - Bestandteile der IT-Systeme.....280
    - 7.6.2 Technische Ebene - Zusammenspiel.....284
  - 7.7 Resümee und Bilanz.....290
- 8 Packen wir's an.....291**
  - 8.1 Auftragsklärung und mehrschichtige Frameworks - wie praktiziert?.....291
  - 8.2 Wir können zeigen, was wir haben (Glasnost hoch 3)-.....292

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 8.3      | Den Gewinn sofort realisieren.....                | 293        |
| 8.4      | Mut zum eigenen Weg.....                          | 294        |
| 8.5      | Einführung des Frameworks als Entwurfsmuster..... | 295        |
| 8.5.1    | Entwurfsmuster-bilden Regelkreise.....            | 295        |
| 8.5.2    | Vermittlung von Entwurfsmustern.....              | 296        |
| 8.5.3    | Gleitender Wissenstransfer.....                   | 298        |
| 8.6      | Auftragsklärung als permanente Aufgabe.....       | 300        |
| <b>9</b> | <b>Beispiele.....</b>                             | <b>301</b> |
| 9.1      | Die Nutzendarstellung.....                        | 301        |
| 9.2      | Entscheidungstabellentechnik.....                 | 305        |
| 9.2.1    | Grundformen von Entscheidungstabellen.....        | 305        |
| 9.2.2    | ELSE und die Mengenlehre.....                     | 308        |
| 9.2.3    | Interaktive Generatoren ;,!'.....                 | 309        |
|          | Literaturverzeichnis.....                         | 311        |
|          | Referenz der Literaturverweise.....               | 312        |
|          | Glossar.....                                      | 313        |
|          | Index.....  | 317        |