

Der IT-Koordinator

Seit Computer in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden, wurden unterschiedliche organisatorische **Lösungen und Methoden zur Optimierung der Schnittstelle zwischen Fachabteilungen** mit mehr oder weniger Erfolg erprobt. In letzter Zeit scheint sich die **Institutionalisierung** in Form so genannter IT-Koordinatoren durchzusetzen. Sie nehmen eine Schnittstellenfunktion zwischen den Fachbereichen und der IT-Abteilung wahr. Organisatorisch können IT-Koordinatoren entweder in der IT-Abteilung oder in den Fachbereichen angesiedelt sein, ohne dass sich dies auf ihre Schnittstellenfunktion auswirkt. Für den Beruf des IT-Koordinators gibt es jedoch keine gängige Definition, vielmehr gibt es die unterschiedlichsten Bezeichnungen für die Tätigkeit des IT-Koordinators. Diese reichen von „Key User“ als Ansprechpartner für die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche über Informationsmanager, IT-Beauftragter, IT-Fachabteilungsvertreter bis hin zu Fachkoordinator und Business Analyst.

Aufgaben

Auch bezüglich des Aufgabenfeldes des IT-Koordinators gibt es unterschiedlichste Auffassungen. Anknüpfend an die Arbeit eines Business Analysten, welcher die Fachkonzepte bzw. Pflichtenhefte und damit die Anforderungen an die IT-Systeme eines Unternehmens pflegt, zählen zum **Tätigkeitsfeld des IT-Koordinators** die Aufgaben

- Anforderungen analysieren und dokumentieren,
- Anforderungen zuordnen und bewerten,
- Entscheidung vorbereiten und unterstützen,
- Umsetzung von Anforderungen begleiten,
- Qualität der Umsetzung kontrollieren und
- Rückmeldungen über Einsatz aufnehmen und gegebenenfalls adressieren

Durch die unterschiedlichen Bezeichnungen und weit reichenden Aufgabenbereiche wird überdies deutlich, dass sich der IT-Koordinator im Spannungsfeld der Funktions- und Geschäftsbereiche eines Unternehmens befindet (vgl. Abb. 1).

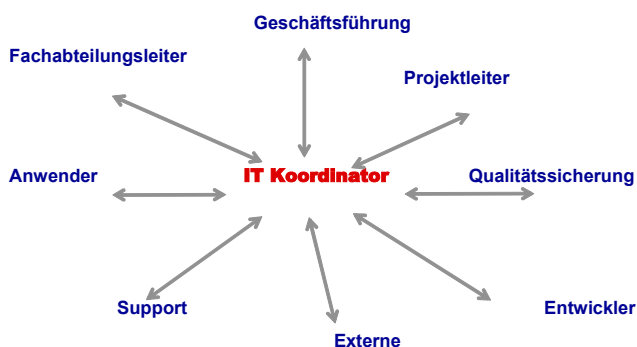


Abb. 1: Das Spannungsfeld eines IT-Koordinators

Wichtig ist, dass IT-Koordinatoren Probleme und Kommunikation sowohl innerhalb der einzelnen Funktions- und Geschäftsbereiche wie auch zwischen diesen „abfedern“ und zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge beitragen. Dabei gilt: Je größer das Unternehmen, umso mehr ist IT-Koordination Firmenpolitik. Der IT-Koordinator muss sich hierbei vorsehen, nicht zum Spielball unterschiedlichster Interessen des Top-Managements zu werden.

Oftmals hat der IT-Koordinator auch Schwierigkeiten, seine Aufgabenbereiche erfolgreich zu bearbeiten, da er in der Praxis im Regelfall **zu wenige Kompetenzen** besitzt. Dies ist vergleichbar mit der Position des Projektleiters,

welcher ebenfalls oftmals zu wenig Macht besitzt, um Entscheidungen durchzusetzen. Ebenfalls vergleichbar ist die Tatsache, dass erfolgreiche IT-Koordination mit dem **Ansehen der Person**, welche die Funktion ausführt, steht und fällt. Im Unterschied zum Projektleiter hat der IT-Koordinator allerdings nicht (nur) den kurzfristigen Erfolg seines Projekts im Auge, sondern eine eher langfristige, projektübergreifende Perspektive. Trotzdem wird in der Praxis die Funktion des IT-Koordinators oftmals erst dann eingeführt, wenn es bereits real existierende Probleme gibt. Dies erschwert die mögliche Ausrichtung von IT-Koordinatoren immens, da sie hauptsächlich zur Bekämpfung dieser kurzfristigen Probleme eingesetzt werden und sich somit kein originäres Aufgabenfeld schaffen können.

Ausrichtungen von IT-Koordinatoren

Zu den möglichen Ausrichtungen von IT-Koordinatoren zählen die Problemaufnahme, -analyse und -verfolgung im Bereich **Service Desk**. Im **Controlling**, wo es u.a. um Investitionsentscheidungen und Kosten-/Nutzenanalysen geht, ist es Aufgabe des IT-Koordinators, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und Transparenz herzustellen. Hierzu zählt unter anderem die Richtigkeit der Anforderungen wie auch die Effizienz der Spezifikationserstellung. In der **Qualitätssicherung** stehen die Qualitätsplanung sowie Tests der entwickelten IT-Lösungen im Vordergrund. Hier kann sich der IT-Koordinator positionieren, indem er auf die Vollständigkeit, Klarheit und Eindeutigkeit von Anforderungen achtet bzw. zur Konsensfindung in Konfliktfällen beiträgt. Im **Projektmanagement** mit den Aufgaben Projektbegründung, Projektbewertung sowie Projektbegleitung kann sich der IT-Koordinator positionieren, indem er Projektfokussierungen unterstützt. Dazu zählt die Überwachung von Termin-, Kosten- und Budgeteinhaltungen. Schließlich kann sich der IT-Koordinator auch im **Prozessmanagement** positionieren, indem er z.B. durch Risikomanagement Erfahrungssicherung betreibt.

IT-Anforderungen im Mittelpunkt der Aufgaben

Zu den Kernaufgaben der IT-Koordination ist die **Aufnahme von funktionalen, qualitativen und technischen Anforderungen** aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen im Unternehmen zu rechnen. Dabei muss der IT-Koordinator beachten, dass diese Anforderungen keinen Eigenwert besitzen. Anforderungen müssen mit Wissen, also mit Techniken, Erfahrungen und Meinungen verbunden werden, um einen Eigenwert zu bekommen. Nach der Äußerung einer Anforderung besteht die Aussicht auf eine potenzielle Verbesserung oder Erleichterung in der Zukunft durch die Umsetzung dieser Anforderungen. Oftmals sind Systeme aber auf Grund von falsch interpretierten Anforderungen durch und durch fehlerhaft. Der Auftragnehmer – z.B. die IT-Fachabteilung eines Unternehmens – kann dafür nicht belangt werden, da er die falschen Anforderungen korrekt umgesetzt hat.

Achten muss der IT-Koordinator vor allem auf die **Machbarkeit und Durchsetzbarkeit der Anforderungen**. Oftmals äußern Funktionsbereiche Wünsche oder Anforderungen, sind jedoch im Gegenzug nicht bereit, für die Umsetzung dieser Anforderungen zu bezahlen bzw. haben kein verfügbares Kostenstellenbudget, um die Umsetzung zu bezahlen. Es kann auch sein, dass der Funktionsbereich die Kosten auf einen anderen Funktionsbereich abwälzen möchte und sich der Hilfe des IT-Koordinators als Überbringer dieser Nachricht bei dem anderen Funktionsbereich bedienen möchte. Der IT-Koordinator muss also im Voraus sicherstellen, dass ausreichend Mittel bereitgestellt werden bzw. die Bereitschaft

dazu besteht, um die Umsetzung der Anforderungen zu bezahlen bzw. ein Sponsor für die Durchführung gefunden wird.

Außerdem muss ein entsprechendes **Projekt** definiert werden, in welchem Aufgaben, Ergebnisse, Kosten und Zeit sowie Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt sind. Hierzu muss der IT-Koordinator den jeweiligen Projektleiter mit den entsprechenden Kompetenzen zusammenführen, um handwerkliches und analytisches Geschick im Projekt zu bündeln. Der IT-Koordinator muss also Spezialisten aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen berufen, welche im durchzuführenden Projekt optimal mitarbeiten können. Hierbei muss der IT-Koordinator nicht nur auf handwerkliche und analytische Fähigkeiten vertrauen, sondern muss – je nach Projektart – besonders kreative Projektteilnehmer berufen, um den Erfolg des Projekts sicher zu stellen. Entscheidend für den Projekterfolg ist die Person des Projektleiters. Analog zum IT-Koordinator sollte eine Person berufen werden, die das nötige Ansehen und ausreichende Kompetenzen, aber vor allem auch den notwendigen Einfluss auf die Projektteilnehmer hat.

Am Ende dieses Prozesses muss ein **Auftrag** entstehen, in dem sowohl die Anforderungen wie auch die Bezahlung und Umsetzung der Anforderungen im Sinne eines Projektes eindeutig geklärt sind. Zur Umsetzung der Anforderungen und zur Durchsetzung des Projekts eignet sich das **V-Modell® XT** (<http://www.kbst.bund.de/-279/V-Modell.htm>), dem Entwicklungsstandard für IT-Systeme des Bundes.

Das V-Modell XT unterstützt den IT-Koordinator

Mithilfe des V-Modells XT können Entwicklungsprojekte systematisch konzipiert, definiert, vergeben, begleitet und gesteuert werden. Es unterstützt dabei sowohl die Durchführung von Projekten zur Entwicklung von Systemen also auch zur Einführung und Pflege von organisationsspezifischen Vorgehensmodellen. Damit das V-Modell XT bei unterschiedlichen Projektarten einfach gehandhabt werden kann, werden die verschiedenen Projektarten in Gruppen zusammengefasst. Dazu werden mit Hilfe von charakteristischen **Projektmerkmalen** die Projekttypen klassifiziert. Die Projektmerkmale, die zur Bestimmung des Typs eines Projekts herangezogen werden, sind

- der **Projektgegenstand**: Der Gegenstand eines Projekts nach dem V-Modell XT ist entweder die Entwicklung eines Systems oder die Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells.
- die **Projektkolle**: Die Rollen, die ein Partner in einem Projekt nach dem V-Modell XT annehmen kann, sind die Rolle des Auftraggebers, die Rolle des Auftragnehmers oder beide Rollen gleichzeitig.

Durch die verschiedenen Kombinationen dieser beiden Projektmerkmale entstehen diese **Projekttypen**, die im V-Modell XT unterschieden werden:

- Systementwicklungsprojekt eines Auftraggebers
- Systementwicklungsprojekt eines Auftragnehmers
- Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells

Das V-Modell XT gliedert den **Entwicklungsprozess** in sechs Phasen (vgl. Abb. 2):

- Anforderungsanalyse
- Systementwurf (gegliedert in den Grob- und Feinentwurf)
- Entwurf und Implementierung (Programmierung) der Module
- Modultest
- Systemintegration

– Systemabnahme

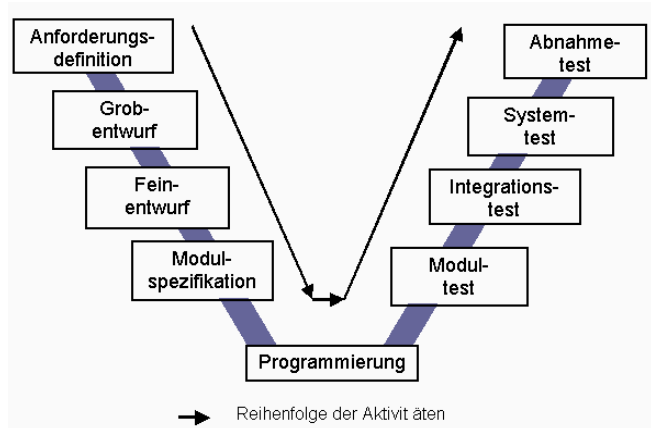


Abb. 2: Entwicklungsprozess im V-Modell XT

Die letzten drei Phasen (rechter Ast des „V“) bilden die Tests für die Produkte der ersten drei Phasen (linker Ast des „V“). Der Modultest testet die Module, welche aus Entwurf und Implementierung hervorgegangen sind und den höchsten Detaillierungsgrad aller im Laufe der Softwareentwicklung entstandenen Produkte aufweisen. Die Systemintegration überprüft die Korrektheit des Systementwurfs. Die Systemabnahme zeigt die Richtigkeit der anfangs erstellten Anforderungen. Das V-Modell XT umfasst dabei vier so genannte **Submodelle**:

- Systemerstellung
- Qualitätssicherung
- Konfigurationsmanagement
- Projektmanagement

Jedes Modell legt seine **Aktivitäten, Produkte und Rollen** fest. Die Grundelemente des V-Modells XT sind Aktivitäten und Produkte:

- **Aktivität**: Tätigkeit, die bezogen auf ihr Ergebnis und ihre Durchführung genau beschrieben werden kann.
- **Produkt**: Ergebnis bzw. Bearbeitungsgegenstand einer Aktivität.
- Definition von **Produktzuständen** sind: geplant, in Bearbeitung, vorgelegt und akzeptiert.

Das Ziel einer Aktivität ist die Erstellung eines Produktes und/oder Änderung des Zustands oder Inhalts eines Produkts. Im V-Modell XT sind nahezu alle potenziellen Aktivitäten und Produkte definiert und beschrieben, die während der Entwicklung von Systemen durchzuführen bzw. zu erstellen sind.

Die Modell zugrunde liegenden Konzepte sind von IT-Koordinatoren sehr gut anwendbar, wenn sie mit **entsprechender Erfahrung** dosiert **angewendet** werden. Ist dies nicht der Fall, kann die Anwendung des V-Modells XT sogar die Arbeit der IT-Koordinatoren behindern. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen kann sein Einsatz zu einem Bürokratie-Overhead führen. Weiterhin ist es ohne geeignete Software-Unterstützung (Computer Aided Software Engineering Tools) kaum zu bewältigen. Ebenso kennzeichnend ist der strikte Phasenablauf, der nicht immer eingehalten werden kann. Letztlich fehlen in der Dokumentation des V-Modell XT vollständige Beispiele, was es vor allem unerfahrenen Benutzern erschwert, das Modell erfolgreich einzusetzen.

Kernkompetenzen eines IT-Koordinators

Das V-Modell XT unterstützt den IT-Koordinator in Form der **Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten** jedes Projektbeteiligten als Teil der notwendigen or-

organisatorischen Kompetenz eines IT-Koordinators. Die Steuerung der notwendigen Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse im Unternehmen fordern überdies eine hohe **soziale Kompetenz** in Form von Kommunikations- und Moderationsfähigkeit gepaart mit der nötigen Durchsetzungsfähigkeit, um für einen fairen Interessenausgleich der Beteiligten zu sorgen. Zu den Kernkompetenzen gehört natürlich das nötige **fachspezifische Wissen**, d.h. die Beherrschung der Terminologie und Arbeitstechniken der Funktionsbereiche, das Verständnis für deren Problemfelder und nicht zuletzt der Kosten und Nutzenfaktoren. Der IT-Koordinator muss auch zwingend die Potenziale und Grenzen des durch IT-Unterstützung Machbaren gut einschätzen können, wozu **IT-Basiswissen** in Anwendungssystem-Architekturen sowie zur Systemspezifikation bzw. -modellierung unabdingbar sind.

Die IT-Koordination ist somit eine Aufgabe, die sehr vielschichtige Kompetenzen und aufgrund seiner interdisziplinären Ausrichtung erfordert. Sie ist ein ideales Betätigungsfeld für Wirtschaftsinformatiker. Langfristig sollten IT-Koordinatoren systematisch analysieren, in welche Richtung sich die Anwenderbedürfnisse entwickeln werden, um sich mit der IT-Abteilung oder mit externen Partnern darauf vorzubereiten. Zuverlässige IT-Koordination stellt eine Investitionssicherung für die Zukunft eines Unternehmens dar.

Prof. Dr. Georg Herzwurm/Stefan Jesse, Stuttgart/
Prof. Dr. Wolfram Pietsch, Aachen

Literaturempfehlungen:

- Broy, M./Rausch, A./Sihling, M./Kuhmann, M.: IT-Projekte erfolgreich ... mit dem neuen V-Modell XT. Tagungsband Technische Universität München - I0508, Mai 2005.
- Dröschel, W.: Das V-Modell 97: der Standard für die Entwicklung von IT-Systemen mit Anleitung für den Praxiseinsatz. München 2000.
- Osterried, H.: IT-Koordinatoren verbinden Welten. In: Computerwoche, Heft 31 (2005).
- Niebuhr, D./Rausch, A.: Erfolgreiche Projekte mit dem V-Modell XT. In: iX, Heft 6 (2005).