

# «Das Management muss von der Notwendigkeit unseres Metiers überzeugt werden»

Gestiegene Komplexität in der Unternehmensinformatik und die erhöhten Anforderungen des Business an die IT führen zu einer wachsenden Nachfrage nach Businessanalysten und Requirements Engineers. Doch was verbirgt sich hinter diesem Jobprofil? Die Netzwoche fragte bei Exponenten vom Fach nach. Interview: Christian Walter

**In der IT-Industrie sucht man zurzeit händeringend nach Requirements Engineers, dabei wissen viele nicht einmal, was sich hinter der Bezeichnung verbirgt.**

**Hubschmid:** Leider ist das so. Gerade letztes Jahr hatte ich zum Beispiel einen jungen ETH-Informatiker bei mir im Unternehmen, der nicht einmal wusste, was der Begriff bedeutet. **Ist das ein Problem der Lehrpläne?**

**Hubschmid:** Zum Teil, gewisse Inhalte haben zwar mittlerweile ihren Weg in die Lehrpläne der IT-Fachausbildung gefunden. Damit kann man das Problem aber nur teilweise lösen.

**Pietsch:** Es ist ohnehin nicht einfach, jemanden direkt von der Universität mit der Aufgabe eines Businessanalysten oder Requirement Engineers zu betrauen. Gerade die Soft Skills fehlen den jungen Menschen noch weitgehend. Das ist auch eine Frage der persönlichen Reife. Zudem ist es schwierig, die jungen Leute für diese Art von Tätigkeit zu gewinnen. Die meisten suchen nach ihrer Ausbildung am liebsten gleich eine Position, in der sie ziemlich schnell Verantwortung übernehmen können, denn dies bedeutet Prestige. In unserem Metier sind hingegen zunächst einmal ein bis zwei Jahre Einarbeitung angesagt. Dies ist wenig attraktiv. Viele wollen nach der Ausbildung nicht nochmal die Schulbank drücken, sondern eben gleich loslegen.

**Was tun Sie gegen diese Situation?**

**Pietsch:** Wir müssen in den Ausbildungsinstitutionen eine erhöhte Präsenz zeigen. Dort muss klar sein, dass es uns gibt und was wir machen. Aber auch im Unternehmen selbst müssen wir uns besser positionieren. Das Management muss von der Notwendigkeit

unseres Metiers überzeugt werden. Nur dann ist es gewillt, auch eine gewisse Überkapazität zu finanzieren, die notwendig ist, um den Nachwuchs auch selbst heranzuziehen. Leider ist die Bereitschaft hierfür in Folge der Krise deutlich zurückgegangen.

**Krause:** Die Crux dabei ist, dass es sehr schwierig ist, den Return on Investment auch wirklich quantitativ zu beziffern.

**Pietsch:** Es ist aber nötig. Vor zehn Jahren lag der Altersdurchschnitt unserer Equipe noch bei unter 30 Jahren. Heute liegt er bei 40. Wenn wir nicht aufpassen, bekommen wir irgendwann richtig Probleme.

**Was genau macht denn ein Business Analyst?**

**Pietsch:** Der Business Analyst befasst sich mit der Frage, welche Anforderungen es braucht, um ein Produkt oder eine Anwendung durch den gesamten Lebenszyklus zu bringen.

**Tat man das nicht schon immer?**

**Pietsch:** Natürlich, aber früher wurde das Requirements Engineering halt irgendwo und irgendwie gemacht. Das Vorgehen war in weiten Teilen unstrukturiert sowie mit hohem Aufwand und sehr vielen Fehlern verbunden. Durch die Formalisierung können zwei Ziele erreicht werden. Erstens, die Standardisierung des Vorgehens, und zweitens Einsparungen bei der Softwareentwicklung.

**Krause:** Der Businessanalyst ist vor allem ein Kommunikator, der sowohl die Sprache des Business wie auch jene der Softwareentwickler spricht. Er sitzt zwischen beiden Bereichen und sorgt für Verständigung. Dies trägt wesentlich dazu bei, die Qualität des Endprodukts zu steigern.

**Hubschmid:** Die aktuelle Diskussion widerspiegelt auch die jüngste Entwicklung in der IT. Früher hat man eine Software programmiert und dann versucht, diese so optimal wie möglich im Kontext des Unternehmens einzusetzen. Das heisst, die Softwareentwicklung war sehr technikgetrieben. Heute ist es eher umgekehrt. Der Anwender hat Bedürfnisse, die dann durch die IT befriedigt werden sollen. Dies muss man den Programmierern allerdings in ihrer Sprache mitteilen können, was dann eben die Aufgabe des Businessana-



Daniel Hubschmid, Section Manager Requirements Engineering, Schindler Elevator:

**«Das Fachliche kann on the Job dazugelernt werden, analytisches Denken dagegen nicht.»**

lysten ist. Er spricht beide Sprachen und fungiert als Übersetzer.

**Der andere Fall, dass die Kommunikation von der IT-Organisation in Richtung Business läuft, ist eher die Ausnahme?**

**Hubschmid:** Natürlich ist dies auch die Aufgabe eines Businessanalysten oder Requirement Engineers. Durch seine Vermittlerrolle kennt er sowohl die latenten Bedürfnisse der Anwender und wie auch das Potenzial, das in einer bestimmten Technologie steckt. Doch damit erschöpft sich sein Aufgabenspektrum noch nicht. Er muss ausserdem überlegen, was technologisch sinnvoll ist und dann auch in der Lage sein, ein mögliches Projekt durchzurechnen, damit die Business-Seite sieht, inwiefern sich eine bestimmte Investition lohnen würde.

**In den letzten Jahren hat eine Reihe von Organisationen damit angefangen, Zertifikate für diesen Beruf anzubieten. Braucht es dies?**

**Hubschmid:** Für die konkrete Aufgabe in unserem Unternehmen, messe ich der Zertifizierung in meinem Team keine allzu grosse Bedeutung bei, sie trägt jedoch dazu bei, den eigenen Horizont zu erweitern, indem man einmal aus der gewohnten Umgebung herauskommt.

**Krause:** Eine Zertifizierung schadet sicher nicht. Allerdings macht der Erwerb eines Zer-

## □ VERANSTALTUNGSHINWEIS

Am 23. Juni 2010 trifft sich die Community für Requirements und Businessanalyse anlässlich des ersten Swiss Requirements Days im Kongresshaus in Zürich. Weitere Informationen unter: [www.swissrequirementsday.ch](http://www.swissrequirementsday.ch)

tifikats noch keinen Businessanalysten aus. Was vor allem zählt, ist die Erfahrung.

### **Auf welche Fähigkeiten legen Sie dabei besonderen Wert?**

**Hubschmid:** Bei Schindler haben wir das Stellenprofil wie folgt ausgeschrieben: Fachwissen, IT-Know-how, Kommunikationsfähigkeit, analytisches sowie konzeptionelles Denken. Mit diesem Anforderungsprofil sind wir nicht weit gekommen. Da haben wir uns



Jörg Pietzsch, Head of Solution Delivery Support, Julius Bär:

### **«Der Businessanalyst muss die Sprache und Mentalität seines Gegenübers kennen.»**

zu viel gewünscht. Darauf hin reduzierten wir unsere Wunschliste auf Kommunikationsfähigkeit, analytisches sowie konzeptionelles Denken. Die Überlegung war, dass das Fachliche immer on the Job dazugelernt werden kann, Fähigkeiten wie Kommunikation und konzeptionelles Denken dagegen nicht.

**Krause:** Für mich muss ein Kandidat für dieses Jobprofil vor allem eines mitbringen, nämlich den Wunsch, sich auf Probleme einzulassen und diese auch lösen zu wollen.

**Pietzsch:** Richtig. Ich sehe in der Zertifizierung allerdings einen weiteren Vorteil. Wichtiger als die Aussage über die grundsätzliche Befähigung eines Kandidaten, gewährleistet die Zertifizierung auch, dass man eine bestimmte Sprache spricht. Es gibt nämlich mehrere Wege, um einen Sachverhalt zu beschreiben. Dabei ist keiner richtig oder falsch, entscheidend ist, dass man eine einheitliche Definition verwendet.

### **Die IT-Industrie war in den letzten Jahren stark durch Outsourcing und Offshoring geprägt. Dabei hat auch viel Know-how die Unternehmen verlassen. Ist das einer der Gründe, warum Business Engineers zurzeit so stark gefragt sind?**

**Hubschmid:** Diesen Zusammenhang gibt es. Früher konnte man die Details mit dem

Kollegen in der anderen Abteilung schnell noch einmal mündlich durchgehen. Heute sitzt der Kollege in Indien und programmiert, während ich schlafe. Das heisst, die Spezifikationen müssen sehr präzise sein. Hierfür braucht es auch spezifisches Know-how. Dies hat man beim Offshoring zu Beginn sicher nicht genügend berücksichtigt. Die vermeintlichen Kostenersparnisse von bis zu 80 Prozent standen eben meist im Vordergrund.



Sven Krause, Leiter Business Engineering, Swisscom:

### **«Bei einer Spezifikation das implizite Wissen explizit zu machen, ist ein grosse Herausforderung.»**

Heute wissen wir, dass 20 Prozent Einsparung schon sehr gut sind, eben weil der interne Aufwand sehr viel grösser ist.

**Krause:** Das heisst aber nicht, dass die Qualität beim Offshoring nicht gut sein kann. Es wird einfach nur genau das umgesetzt, was auch spezifiziert wurde. Was fehlt, ist das Feedback aus technischer Sicht. Niemand kommt und sagt, man könnte etwas auch so machen, das sei doch einfacher. Dafür fehlt den Leuten, die das Projekt beispielsweise in Indien oder auf den Philippinen umsetzen, logischerweise das Business-Know-how. Ausserdem gibt es immer viel Basiswissen, das bei einer Spezifikation stillschweigend vorausgesetzt wird. Bei der Entwicklung in einer eigenen IT-Organisation ist dieses Basiswissen meist vorhanden. Für einen externen Programmierer gerade auch im Zusammenhang mit einem Offshoring ist dies ein Problem. Und auch für das Unternehmen stellt es eine grosse Herausforderung dar, dieses implizite Wissen explizit zu machen. Die Folge ist, dass oft eine Menge nachgebessert werden muss.

**Pietzsch:** Besonders deutlich wurde dies um die Jahrtausendwende, als man im grossen Stil mit dem Outsourcing und Offshoring anfang. Die grossen ausländischen Outsourcer waren alle CMMI-zertifiziert und zwar

auf Level fünf. Für eine Zusammenarbeit forderten sie eine Zertifizierung mindestens auf Level drei. Dies zu erreichen war aber für ein Unternehmen schwierig und auch sehr kostspielig. Meistens wurde die Anforderung dann auf Level eins heruntergeschraubt, mit dem Effekt, dass wir am Ende genauso viele Entwickler hier beschäftigt hatten wie vorher. Sie haben nur nicht mehr für die interne IT-Organisation gearbeitet.

### **Inwiefern kann der Businessanalyst dem Kulturunterschied im Offshoring begegnen?**

**Pietzsch:** Eine berechtigte Frage. Durch die Zertifizierungen ist gesichert, dass alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen, was dann eben eine gute Basis bildet für die Zusammenarbeit. Allerdings reicht dies noch nicht aus, da dieselben Worte in anderen Kulturen völlig anders aufgefasst werden können. Dies ist dann nur jeweils über die Erfahrung wieder wettzumachen. Der Businessanalyst muss also die Sprache und Mentalität seines Gegenübers kennen. Am besten ist es, wenn er schon einmal im anderen Kulturkreis gearbeitet hat.

**Hubschmid:** Ein gutes Beispiel für diese Problematik sind Gesetzestexte. Da gibt es international an einigen Stellen exakt die gleichen Formulierungen. Die juristische Auslegung ist aber in jedem Land eine andere.

### **Häufig werden die Berufsbezeichnungen Businessanalyst und Requirements Engineer in einem Atemzug genannt. Wo liegt der Unterschied?**

**Hubschmid:** Das kommt darauf an, wen sie fragen. Die IIBA (International Institute of Business Analysis) sieht Requirements Engineering als Teilbereich des Businessanalysten. Der Begriff Businessanalyst ist also weitergefasst als der Begriff Requirements Engineer.

**Krause:** Hinzu kommt dann noch der Business Engineer. In meinen Augen ist die Definition eine Frage des Einsatzgebietes. Wo ist die Person im Unternehmen angesiedelt: Beim Kunden, als Prozessingenieur oder in der Produktentwicklung? Am Ende ist der Requirements Engineer vielleicht etwas techniklastiger und eher von der IT getrieben, während der Businessanalyst vorwiegend auf die Belange des Business fokussiert ist.

**Hubschmid:** Für mich ist es letztlich egal, wo der Businessanalyst angesiedelt und wie seine Tätigkeit zu nennen ist. Zentral ist, dass die Zusammenarbeit gewährleistet ist, und zwar gewissermassen als eigenständige Requirementsgilde über sämtliche Unternehmenbereiche und Disziplinen hinweg. Gelingt dies, kann ein Unternehmen wirkliche Wettbewerbsvorteile erzielen. <