

SearchNetworking.de

Entscheiderwissen für Networking Professionals



Management > Management-Software- und Tools

NICHTS MOTIVIERT MEHR, ALS DER ERFOLG SELBST

Quick Wins mit EAM realisieren

Wer sich mit der Einführung vom Enterprise Architecture Management (EAM) beschäftigt hat, weiß, dass ein solches Vorhaben einen langen Atem braucht. Die nachhaltige Verankerung von EAM im Unternehmen dauert in der Regel Jahre. Es mag deshalb verwundern, dass wir trotzdem „Quick Wins“ mit EAM versprechen. Das ist möglich und auch notwendig. Denn ohne schnelle Erfolge ist die Einführung von EAM häufig zum Scheitern verurteilt. Nur durch Quick Wins können Sie Skeptiker davon überzeugen, dass sie auf dem richtigen Weg sind.

Enterprise Architecture Management verspricht eine ganzheitliche Sicht auf das Zusammenspiel von Business und IT. Dazu wird eine Unternehmensarchitektur erstellt, die die relevanten Informationen wie z.B. Geschäftsprozesse und Informationssysteme enthält und miteinander verknüpft. Es werden zunächst Zusammenhänge und Abhängigkeiten transparent gemacht. Auf dieser Basis können dann Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial aufgedeckt und die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirkungsvoll gesteuert werden.

Dies ist ein großes Versprechen, das nur im Rahmen eines langen Veränderungsprozesses eingelöst werden kann. Damit Sie das Mandat für ein derartiges Projekt nicht nur bekommen, sondern auch dauerhaft behalten, müssen Sie aber bereits im ersten Schritt Erfolge vorzeigen können. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass Sie nicht nur erste „Förderer“, sondern auch das Management und alle weiteren Beteiligten von der Notwendigkeit des Veränderungsprozesses überzeugen. Alle müssen zunächst verste-

hen, was EAM überhaupt bedeutet und welchen Nutzen es für sie bringen kann. Aus „Betroffenen“ müssen „Beteiligte“ werden. Nur so können Sie Akzeptanz für etwaige Neuerungen schaffen. Damit sichern Sie Ihr Vorhaben und bisher Erreichtes ab. Abbildung 1 zeigt das Vorgehen bildhaft: Ein Keil unter dem Zahnrad verhindert, dass es den Berg wieder hinunter rollt.

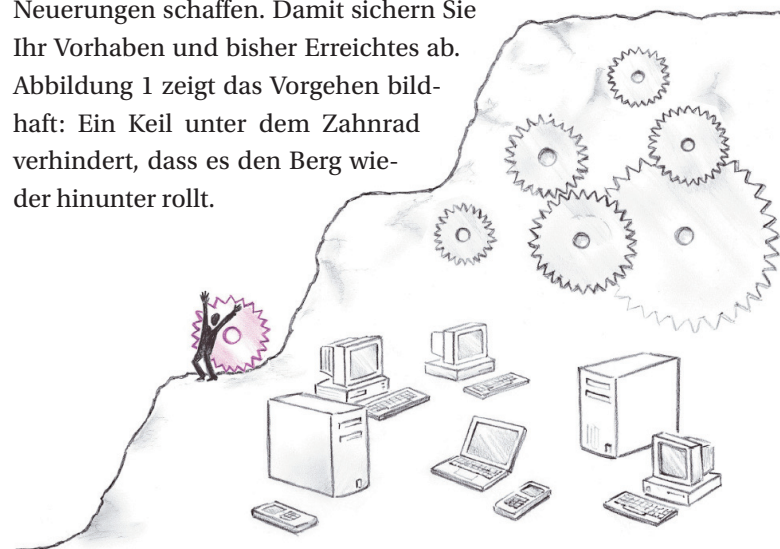


Abbildung 1 EAM-Einführung in Stufen (© iteratec GmbH)

Quick Win ist eine Strategie mit dem Ziel, zunächst jene Maßnahmen umzusetzen, die schnell zu sichtbaren Ergebnissen führen. Hier stellt sich die Frage: Welche sichtbaren Ergebnisse können Sie im Enterprise Architecture Management in wenigen Monaten erreichen?

Sammlung von Quick Wins aus der Praxis

Aus den Erfahrungen vieler EAM-Projekte haben wir folgende, schnell erreichbare Ergebnisse identifiziert:

- 1 **Transparenz** über die IT- und / oder Business-Landschaft (bei sehr großen Unternehmen zumindest in Ausschnitten)
- 2 **Vereinfachung** von Dokumentationspflichten, z.B. im Kontext von Sicherheits- oder Compliance-Anforderungen
- 3 **Analyse** der Bebauung nach unternehmensspezifisch festgelegten Kriterien
- 4 **Festlegen** von strategischen Vorgaben wie z.B. Richtlinien für die Weiterentwicklung der Applikationslandschaft oder die Dokumentation der technischen Standards und des Soll-Zustands der Applikationslandschaft

Wählen Sie abhängig von den Zielen und Fragestellungen Ihrer Stakeholder die für Sie relevanten Quick Wins aus. Auf dieser Basis können Sie Ihre Unternehmensarchitektur festlegen, die dann mit Leben gefüllt werden muss. Ermitteln und dokumentieren Sie hierzu die zur Beantwortung der Fragestellungen erforderlichen Basisdaten in Business und IT sowie erweiterte Daten, die speziell für den angestrebten Quick Win erforderlich sind.

Um schnell Erfolge zu erzielen, müssen Sie sich dabei auf das Wesentliche konzentrieren und unnötige Komplexität vermeiden. Folgende eindeutig identifizierbaren Elemente benötigen Sie in der Regel dazu:

- Auswahl aus den möglichen Business-Strukturen (Geschäftsprozesse, fachliche Funktionen, Produkte, Geschäftsdaten und Organisationsstrukturen) treffen. Als Attribute sind ausschließlich Name und Kurzbeschreibung erforderlich.
- Liste von Informationssystemen mit Namen, Kurzbeschreibung, Planungsstatus und Produktivitätszeitraum
- Vorgegebene technische Standards mit Namen, Kurzbeschreibung und Freigabestatus

- Liste der relevanten Projekte mit Namen, Kurzbeschreibung, Projektstatus und Laufzeit

Neben diesen Basisdaten ist insbesondere deren Verknüpfung wichtig. Bei den Business-Strukturen reicht eine einfache Liste von grob-granularen Elementen wie z.B. Geschäftsprozesse auf Wertschöpfungskettenebene völlig aus. Durch die Zuordnung von Informationssystemen zu den Business-Strukturen können Aussagen über deren Business-Unterstützung getroffen werden.

Weitere Elemente wie z.B. Schnittstellen können ebenso von Bedeutung sein wie erweiterte Daten. Beispiele für erweiterte Daten sind Herstellerinformationen oder Angaben zu fachlichen oder technischen Verantwortlichkeiten. Diese Strukturen müssen Sie in Abhängigkeit von Ihren Zielen und Fragestellungen festlegen. Hilfestellungen hierzu finden Sie in [Han09]. Bei jedem Element und jeder Beziehung nimmt jedoch die Komplexität zu und damit der Aufwand für die Bestandsaufnahme, Auswertung, usw.

Abhängig von den Zielen und Fragestellungen können durchaus verschiedene Visualisierungen genutzt werden. In Abbildung 2 sind folgende Visualisierungstypen (jeweils von links nach rechts und von oben nach unten) angedeutet:

- Fachliche Clustergrafik zur Darstellung von z.B. einer Prozesslandkarte oder aber eines funktionalen Referenzmodells
- Fachliche Bebauungsplan-Grafik, in der Informationssysteme in Beziehung zu fachlichen Einheiten, wie z.B. Geschäftsprozessen und Geschäftseinheiten, gebracht werden
- Portfolio-Grafik, in der fachliche oder technische Elemente entsprechend zweier Dimensionen wie z.B. Strategie- und Wertbeitrag klassifiziert werden
- Informationsflussgrafik zur Visualisierung des Zusammenspiels von Informationssystemen und den dadurch realisierten Informationsfluss
- Technische Bebauungsplan-Grafik (Technischer Blueprint) zur Vorgabe von technischen Standards
- Masterplan-Grafik, in der zeitliche Aspekte von Projekten oder aber Releases von Informationssystemen dargestellt werden

Bei allen Visualisierungstypen dienen Farben oder Linientypen dazu, ausgewählte Merkmale wie z.B. Gesundheitszustand oder Sicherheitsbedarf zusätzlich darzustellen.



Abbildung 2 Transparenz über die Landschaft (© iteratec GmbH)

Im Weiteren werden die bereits aufgeführten Quick Wins detaillierter beschrieben.

Transparenz über die IT- und / oder Business-Landschaft herstellen

Ein Ausschnitt der IT- oder / und Business-Landschaft kann sehr schnell und zugeschnitten auf die individuellen Ziele und Fragestellungen, dokumentiert werden. Damit wird ein fundierter Input für Business- und IT-Entscheidungen gegeben und der Nutzen vom EAM unter Beweis gestellt.

Eine einfache und effektive Vorgehensweise (siehe hierzu [Han09]) ist dafür Voraussetzung. Nur so können Sie innerhalb von wenigen Wochen die Konzeption und Datenerfassung durchführen und die Transparenz der Landschaft oder eines ausgewählten Ausschnitts herstellen.

Die Dokumentation eines Ausschnittes reicht für den Einstieg und für den Quick Win völlig aus. Der Ausschnitt kann z.B. einen organisatorischen Bereich oder aber einen Projektkontext umfassen. Am besten wählen Sie für die Pilotierung ein Projekt aus, wo Sie mit den EAM-Ergebnissen Nutzen stiften können. Für den Pilot sollte darüber hinaus darauf geachtet werden, dass die Projektmitglieder gegenüber EAM aufgeschlossen sind.

Vereinfachung von Dokumentationspflichten

Für die Vereinfachung der Dokumentationspflichten z.B. im Kontext von Sicherheit oder Compliance reicht häufig schon eine abgestimmte und konsistente Liste von z.B. Informationssystemen mit erweiterten Attributen wie Schutzbedarf und Sicherheitslevel völlig aus. Wenn die

se Liste ggf. werkzeugunterstützt regelmäßig aktualisiert wird, können die Aufwände für die Dokumentationspflichten deutlich reduziert werden. Der Nutzen kann hier sogar quantifiziert werden. Durch Abschätzen der regelmäßigen Pflegeaufwände und Gegenüberstellen zu den Aufwänden für eine erneute Bestandsaufnahme kann ein Business Case erstellt werden.

Analyse der Bebauung nach spezifischen Kriterien

Die Dokumentation der Landschaft kann sowohl von Hand als auch werkzeugunterstützt analysiert werden, um Handlungsbedarf oder Optimierungspotenzial aufzudecken. So kann z.B. der Grad der Geschäftsunterstützung, die Redundanzen oder der Standardisierungsgrad entsprechend der jeweiligen Fragestellungen aufgezeigt werden.

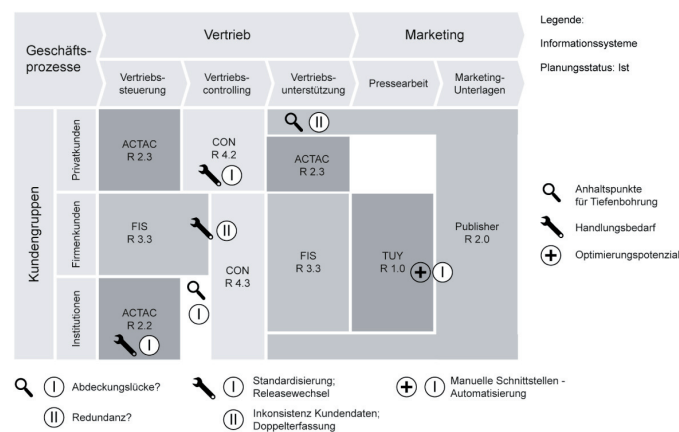


Abbildung 3 Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial (©iteratec GmbH)

Die für die Analysen erforderlichen Kriterien müssen in der Dokumentation der Landschaft mit aufgenommen werden. Um schnell zu Ergebnissen zu gelangen, müssen Sie sich auch hier auf die wesentlichen Fragestellungen konzentrieren. Ein schneller und vor allem sichtbarer Erfolg kann z.B. durch standardisierte Entscheidungsvorlagen mit festgelegten Analyse-Ergebnissen für Steuerkreise von Projekten oder im Projektportfoliomanagement erzielt werden. Hier lässt sich der Nutzen auch mit Hoch-

rechnungen und Gegenüberstellungen der Aufwände quantifizieren.

Festlegen von strategischen Vorgaben

Strategien für die Weiterentwicklung der Informationssysteme (über Portfolio-Grafik), technische Blueprints (Beispiel siehe Abbildung 4) oder Soll-Bebauungspläne (über fachliche Bebauungsplan-Grafiken) werden im Enterprise Architecture Management dokumentiert und damit verbindlich festgelegt. Die Dokumentation und Veröffentlichung dieser strategischen Vorgaben ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Durchsetzung.

Durch einen Blueprint (siehe Abbildung 4) können die technischen Vorgaben dokumentiert werden. Für die Darstellung des Blueprints wird hier eine Clustergrafik genutzt. Die Clusterung erfolgt über technische Domänen.

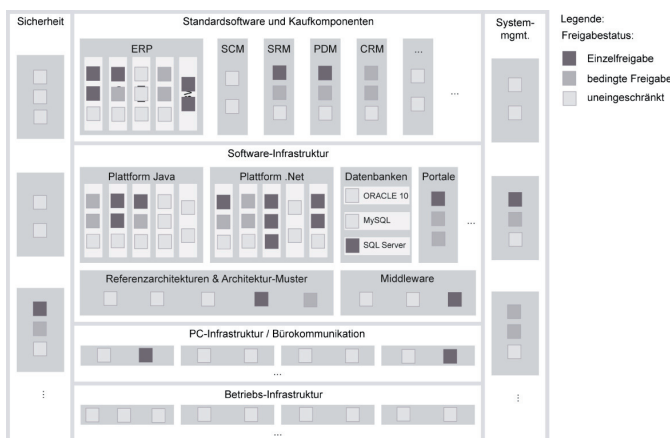


Abbildung 4 Beispiel für einen technischen Blueprint
(© iteratec GmbH)

Zusammenfassung

Alle hier aufgeführten Ergebnisse können schnell, d.h. in wenigen Monaten, erstellt werden. Nach einer kurzen zielgerichteten Konzeptionsphase folgt ein Pilotprojekt, in dem die ersten Ergebnisse erstellt werden. Mit diesen Ergebnissen können Sie Skeptiker überzeugen.

Bei der Konzeption müssen Sie sowohl ein ganzheitliches grobes Zielbild als auch insbesondere die erste Ausbaustufe entsprechend der Ziele und Fragestellungen Ihrer Stakeholder pragmatisch festlegen. Hilfestellungen hierfür finden Sie in [Han09]. Die Auswahl des Pilotprojektes ist zudem entscheidend für schnelle Erfolge. Konkreter Handlungsdruck ist ebenso wichtig wie eine „Koalition der Wil-

ligen“. Die komplette EAM-Initiative sollte darüber hinaus mit einem separaten und projektunabhängigen Budget finanziert werden.

Alle aufgeführten Ergebnisse und insbesondere den damit verbundene Nutzen müssen Sie in Ihrem Umfeld offensiv „vermarkten“. So erreichen sie die notwendige Sichtbarkeit. Sie können die Nutzen-Argumente mit Beispielen belegen und teilweise auch quantifizieren. Damit können Sie Sponsoren für den Ausbau von EAM gewinnen.

Abschließend werden die Kernaussagen und Prämissen für schnelle Erfolge nochmals zusammengefasst.

10 Prämissen und Aussagen zu Quick Wins mit EAM:

- Ausgangspunkt sind die konkreten Ziele und Fragestellungen der relevanten Stakeholder
- „Think big, start small“; viele kleine Schritte im Veränderungsprozess
- Konzentration auf das Wesentliche (nicht überall perfekt und detailliert)
- Keine Datenerfassung auf Verdacht
- Verhindern von unnötiger Komplexität (Strukturen, Visualisierungen, Anzahl, Granularität)
- Werkzeugunterstützung zur einfachen Datenerfassung und Auswertung
- „It’s all about people“
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Auch kleine Erfolge konsequent dokumentieren und vermarkten („Tue Gutes und sprich darüber“)
- Nichts inspiriert mehr als sichtbarer Erfolg!

Mit den hier aufgeführten Quick Wins bekommen Sie genügend Schub für den langwierigen Ausbau und die Verankerung von EAM in Ihrer Organisation.

Literatur

[Han09] Inge Hanschke: Strategisches Management der IT-Landschaft – ein praktischer Leitfadens für das Enterprise Architecture Management; Hanser-Verlag, München 2009
Autor: Inge Hanschke

Frau Hanschke ist Geschäftsführerin der iteratec GmbH und ist u.a. für die IT-Management- und Technologie-Beratung verantwortlich. Darüber hinaus ist Sie Autorin des Buches „Strategisches Management der IT-Landschaft“, das in 2009 im Hanser-Verlag erschienen ist.

Kontakt: Inge.Hanschke@iteratec.de