

EAM – einfach und effektiv

Enterprise Architecture Management (EAM) kann wesentlich zur Gestaltung und Umsetzung von Unternehmenszielen beitragen. Dies gelingt in der Praxis aber selten. Viele EAM-Initiativen scheitern insbesondere aufgrund der Komplexität und des notwendigen Veränderungsprozesses im Unternehmen. Hier setzt die Best-Practice-EAM Methode mit dem Leitmotiv „einfach und effektiv“ an. Sie hilft, EAM in wenigen Monaten zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Unternehmens einzuführen und schrittweise in Richtung der Ziel-Vision auszubauen. Die wesentlichen Eckwerte der Methode werden im Folgenden ausgeführt.

Sei es die Software in der Bordelektronik eines Autos, Entwicklungsprogramme, die Ingenieure zur Konstruktion hochkomplexer Maschinen befähigen oder IT, die die Prozesse einer Versicherung unterstützt: Informationstechnologie ist in vielen Unternehmen ein wesentlicher Faktor für den Geschäftserfolg. Das geht sogar soweit, dass sie ohne IT schlicht nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Der IT kommt dabei nicht nur als „Enabler“, sondern auch als Innovationsmotor eine tragende Rolle zu – wenn sie denn im Unternehmen als solcher wahrgenommen wird. Um dies zu erreichen, müssen IT-Verantwortliche in der Lage sein, Business-Ideen einzubringen und Geschäftsanforderungen schnell und zu marktgerechten Preisen umzusetzen.

Mit EAM erhalten IT-Verantwortliche ein wirkungsvolles Instrumentarium, das sie dabei unterstützt. Es hilft ihnen, die Komplexität der IT-Landschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und Businessorientiert weiterzuentwickeln. Es ist ein systematischer und ganzheitlicher Ansatz für das Verstehen, Kommunizieren, Gestalten und Planen der fachlichen und technischen Strukturen im Unternehmen. In der Praxis scheitern viele Unternehmen allerdings häufig daran, ein angemessenes, handhabbares und gleichzeitig effektives EAM-Instrumentarium bereitzustellen. Das liegt unter anderem an fehlendem Management-Commitment, unzureichenden Skills im EAM-Kontext, einer fehlenden Stakeholder-, Ziel- und Nutzen-Orientierung, unzureichender Konzentration auf das Wesentliche oder an einer zu feinen Granularität, die zu hohen Pflegeaufwänden und damit schlechtem Aufwand/Nutzen-Verhältnis führt.

Direkt nutzbare Hilfestellungen sind rar. In der Literatur findet man zwar diverse Ansätze, die Informationen sind jedoch sehr verstreut und decken nicht alle relevanten Aspekte mit dem notwendigen Praxisbezug ab. Dies erschwert die Einarbeitung der Verantwortlichen in die anspruchsvolle Thematik. Hinzu kommt, dass TOGAF [TOG09], der dominierende Standard im EAM-Umfeld, ein umfangreiches, generisch aufgebautes Enterprise Architecture Framework ist. Die Anpassung an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse ist sehr aufwändig und nur von EAM-Experten mit großem Zeitaufwand leistbar.

Motiviert durch diese Herausforderungen entstand die Best-Practice-EAM Methode. Die Erfahrungen aus der Anwendung von TOGAF, aus vielen EAM-Vorhaben und den Erkenntnissen aus dem intensiven Austausch mit einer Vielzahl von Experten (sowohl aus Anwenderunternehmen und Beratungshäusern als auch aus der Wissenschaft) wurden zu einer Best-Practice-Sammlung konsolidiert und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Die Best-Practices sollen helfen, typische Fallstricke zu umgehen und das Enterprise Architecture Management möglichst schnell und erfolgreich aufzusetzen und kontinuierlich auszubauen.

“Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher“

Das Leitmotiv von Best-Practice-EAM lautet „einfach und effektiv“. **Einfachheit** ist im EAM wegen der Komplexität und Vielzahl von fachlichen und technischen Elementen und Sichten

unabdingbar. Es gilt Einsteins Zitat: "Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher".

Verantwortliche müssen demnach die für die unternehmensspezifischen Ziele und Fragestellungen wesentlichen Elemente und Sichten auswählen, Visualisierungen finden, die die gewünschten Aussagen prägnant wiedergeben, und unnötigen Ballast sowohl in den Strukturen als auch in den Visualisierungen abwerfen. Nur so kann eine hinreichend aktuelle, vollständige und konsistente EAM-Datenbasis bei vertretbarem Pflegeaufwand erzeugt werden. Überladene Visualisierungen führen zudem häufig zu mehrdeutigen oder unklaren Aussagen und damit zu völlig unbeabsichtigten Schlussfolgerungen, was letztendlich verheerende Fehlentscheidungen bewirken kann. Der Überblick geht verloren. Viel Geld und Zeit wird beispielsweise für unnötige Datensammlungen verschwendet. Mit Einfachheit, also mit einem angemessenen und handhabbaren Instrumentarium, geht dagegen in der Regel Effizienz einher.

Einfachheit alleine genügt aber nicht. **Effektivität** ist zudem wichtig: Die richtigen Dinge müssen getan werden. Das bedeutet im Falle von EAM: Ausgehend von der Unternehmensstrategie und den aktuellen Geschäftsanforderungen müssen die zukünftige IT-Landschaft im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur aktiv gestaltet werden. Die IT-Landschaft ist an den Geschäftsanforderungen ausgerichtet und die Roadmap zur Umsetzung wird entsprechend geplant, um einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten.

Umgesetzt wird das Leitmotiv dieser Methode mithilfe von acht Hauptbestandteilen, die gleichsam die Basis eines einfachen und effektiven Enterprise Architecture Managements bilden. Zu diesen „Building Blocks“ gehören:

Best-Practice-Unternehmensarchitektur

Die Best-Practice-Unternehmensarchitektur ist das Fundament, das "Denkmodell" von Best-Practice-EAM. Sie beinhaltet alle wesentlichen Business- und IT-Strukturen und deren Verknüpfung, die als Basis für fundierte IT-Entscheidungen und für das strategische Management der IT-Landschaft erforderlich sind.

Sie besteht aus den Teilarchitekturen Geschäfts- Informationssystem-, Technische und Betriebsinfrastrukturarchitektur (siehe Abbildung 1). Die Geschäftsarchitektur beinhaltet alle Business-Strukturen, wie zum Beispiel Geschäftsprozesse oder fachliche Funktionen. Die anderen Teilarchitekturen beschreiben die IT-Strukturen aus verschiedenen Blickwinkeln. Durch die Verknüpfung der Bebauungselemente mit dem Unternehmenskontext werden die Unterstützung von Zielen, Geschäftsanforderungen und Leistungen ebenso erkennbar wie die Abhängigkeiten und Auswirkungen von Projekten.

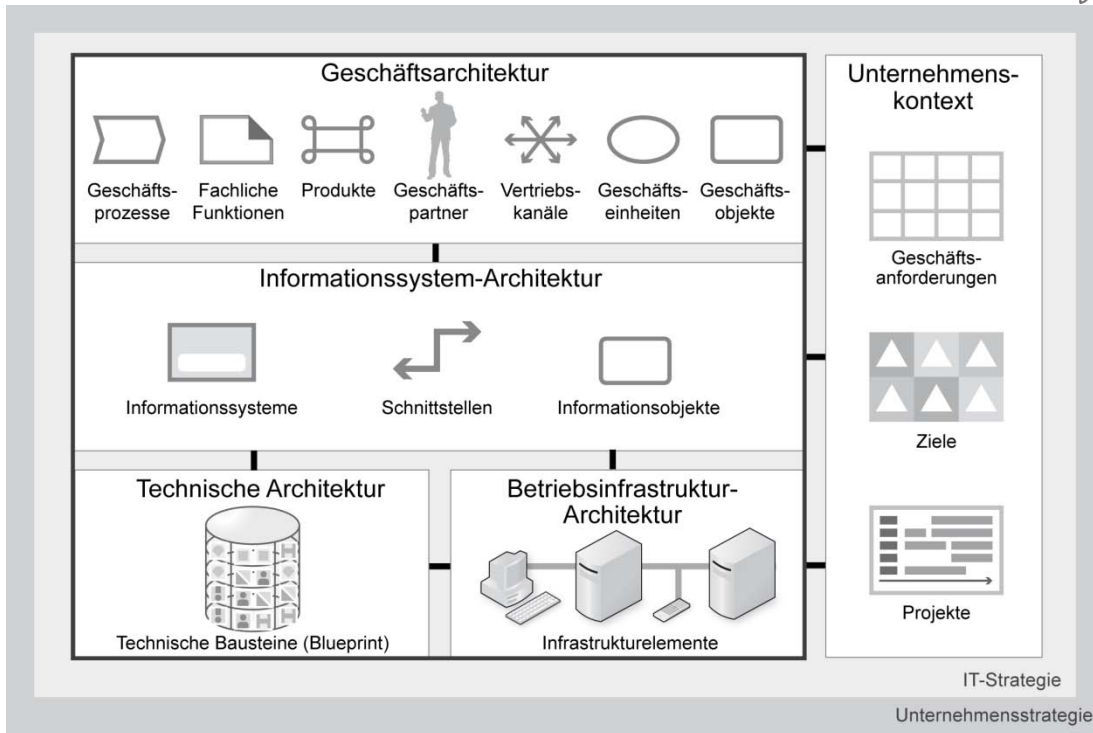


Abbildung 1: Best-Practice-Unternehmensarchitektur

Best-Practice-Visualisierungen

Datensammlungen allein reichen nicht aus, um die mit der Einführung einer Unternehmensarchitektur verbundenen Ziele zu erreichen. Erst durch eine adäquate und zielgruppengerechte Darstellung entsteht ein realer Nutzen. Zusammenhänge und Abhängigkeiten werden häufig nur über grafische Visualisierungen oder aber Hervorhebungen in Ergebnisdarstellungen wie zum Beispiel Excel-Listen ersichtlich. Fragestellungen lassen sich erst durch die Analyse und adäquate Darstellung der Ergebnisse beantworten.



Abbildung 2: Best-Practice-Visualisierungen

Sammlung von Analyse-Muster

Analyse-Muster sind bewährte und verallgemeinerte Schablonen für die Identifikation und Visualisierung von Anhaltspunkten für Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Landschaft. Die Analyse-Muster (siehe [Han11]) wurden aus verbreiteten Fragestellungen bei der Einführung und Optimierung der Best-Practice-Unternehmensarchitektur extrahiert und konsolidiert.

Liste der Stakeholder-Gruppen und deren Sichten

Unternehmensarchitektur und EAM sind kein Selbstzweck. Nur wenn sie Nutzen stiften und die wichtigen Stakeholder im Unternehmen nicht "verärgern", hat EAM langfristig eine Daseinsberechtigung. EAM-Verantwortliche müssen die Stakeholder-Gruppen identifizieren, die Interesse an Erfolg oder Misserfolg von EAM haben, die davon betroffen sind oder aber Einfluss auf das Projekt nehmen können (siehe Abbildung 3).

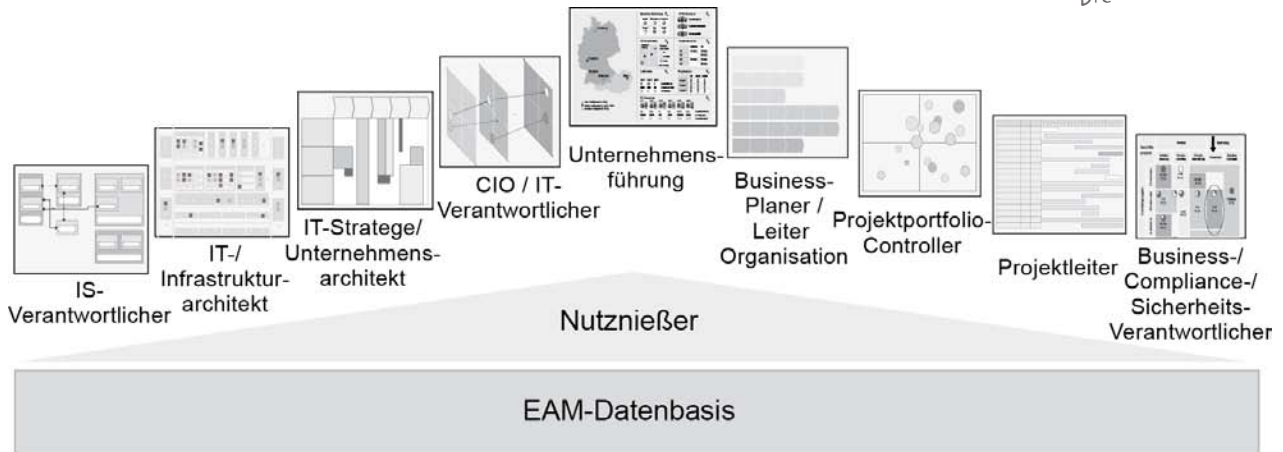


Abbildung 3: Wesentliche Stakeholder-Gruppen

EAM-Einsatzszenarien

Anhand einer Sammlung von typischen Einsatzszenarien wird den Stakeholder-Gruppen aufgezeigt, wie EAM ihre Anliegen unterstützen kann (siehe [Han11]).

Methode und Muster für die strategische Planung der IT-Landschaft

Die strategische Planung der IT-Landschaft besteht im Wesentlichen aus der Bebauungsplanung der IS-Landschaft und der technischen Standardisierung. Durch die bewährte Vorgehensweise bei der technischen Standardisierung und der Bebauungsplanung sowie der Sammlung von in der Praxis erprobten Gestaltungs- und Planungs-Mustern wird der kreative Gestaltungsprozess vereinfacht, Entscheidungen sowie der Strategiebezug werden nachvollziehbar und in ihren Auswirkungen transparent (siehe [Han11]).

EAM Governance

Adäquate Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse, Gremien, Steuerungsgrößen und eine enge Integration in die Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse sind erforderlich, um EAM "zum Fliegen" zu bekommen und nachhaltig im Unternehmen zu verankern (siehe Abbildung 4).

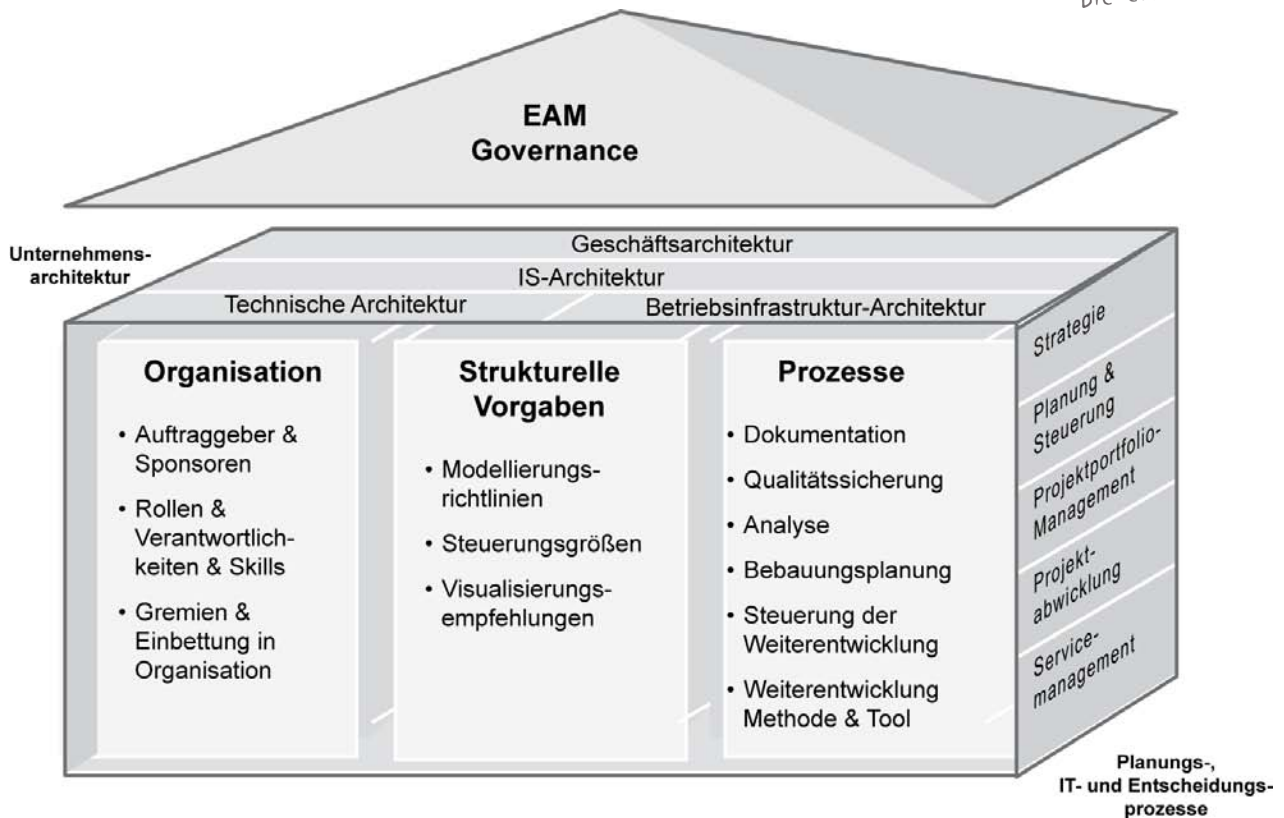


Abbildung 4: EAM Governance Haus

Etablierte Standardvorgehensweise für die Einführung und den Ausbau von EAM

Durch die bewährte nutzenorientierte Standardvorgehensweise für die initiale Einführung und den schrittweisen Ausbau ist es möglich, EAM in einer ersten Ausbaustufe bereits in wenigen Monaten zugeschnitten auf die individuellen Fragestellungen einzuführen und dann schrittweise nach diesem Vorgehen auszubauen.

In Abbildung 5 ist die Standardvorgehensweise abgebildet. In der Vorbereitungsphase werden das Projekt aufgesetzt und alle Voraussetzungen für den Projekterfolg geschaffen. Die eigentliche Konzeption erfolgt in einer Abfolge von drei Workshops und parallel dazu in einem intensiven Austausch mit allen relevanten Stakeholdern. Auf dieser Basis werden das EA-Framework und die EAM Governance festgelegt, an repräsentativen Beispielen erprobt und an die zukünftige EAM Organisation übergeben. Die Ergebnisse werden in einer Abschlusspräsentation allen Projektbeteiligten vorgestellt.

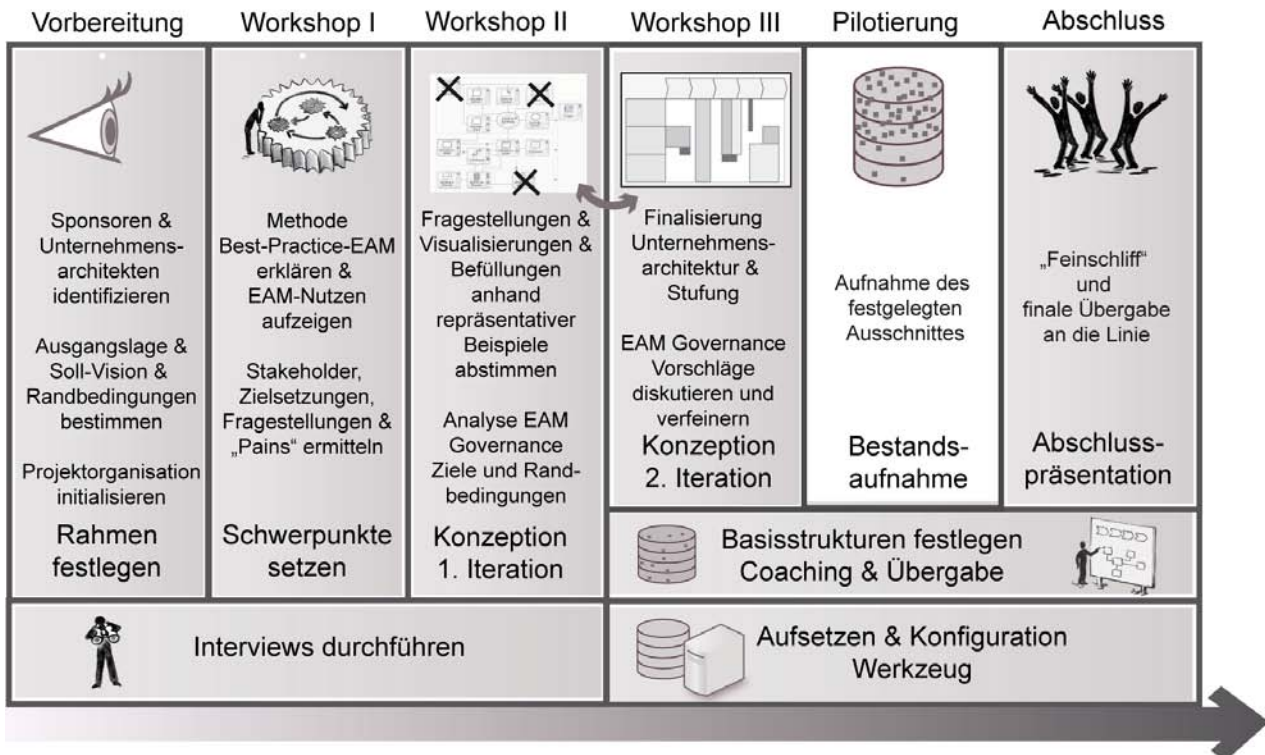


Abbildung 5: Standard-Vorgehensweise für die Einführung und den Ausbau von EAM

Orientieren sich Unternehmen an diesen grundlegenden Bausteinen, erhalten Unternehmen mit Best-Practice-EAM einen Werkzeugkasten für die initiale Einführung von EAM in wenigen Monaten und für den schrittweisen Ausbau und Etablierung von EAM im Unternehmen. Es hilft beim kontinuierlichen Auf- und Ausbau des Instrumentariums für das strategische Management der IT-Landschaft und versetzt die IT schließlich in die Lage, einen strategischen Beitrag zum Business zu leisten.

Autorenprofil:

Inge Hanschke, Dipl.-Inf., ist Geschäftsführerin der iteratec GmbH. In den letzten 23 Jahren hat sie als IT-Managerin bei Anwenderunternehmen, in einem ERP-Produkt haus und in der Rolle des IT-Dienstleisters in verschiedenen Kontexten die IT an Geschäftsanforderungen ausgerichtet und das IT-Management professionalisiert.

