



Download-Anhang 8 zum Buch Lean IT-Management

8. Leitfaden für die Einführung und den Ausbau von EAM

Mithilfe der in diesem Abschnitt vorgestellten bewährten und nutzenorientierten Standardvorgehensweise können Sie EAM in einer ersten Ausbaustufe bereits in wenigen Monaten zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse einführen und dann schrittweise ausbauen.

Bei der Einführung von EAM ist es von besonderer Bedeutung, dass die erste Ausbaustufe gelingt. Nur durch schnelle Erfolge können Sie die Skeptiker überzeugen und weitere Sponsoren für den Ausbau von EAM gewinnen. Ohne Konzentration auf das Wesentliche und Wichtige verrennen Sie sich in Details und verlieren das eigentliche Ziel aus den Augen. Für den Ausbau benötigen Sie viel Durchhaltevermögen.

Wichtig

Trotz methodischer Vorgehensweise sollte allen Beteiligten klar sein: Der Weg ist anstrengend und erfordert Veränderung. Veränderungen machen Angst. Veränderungen bedeuten für viele, Abschied zu nehmen von liebgewonnenen Gewohnheiten, und bedrohen ggf. deren Interessen. Dies führt häufig zu Widerständen. Eine derartige Neuausrichtung der IT verlangt Disziplin und Durchhaltewillen. Der Erfolg basiert im Wesentlichen darauf, dass die Menschen den Wandel verstehen, aktiv mitgestalten und vor allem mittragen wollen.

Es wird bei der Umsetzung reichlich „menscheln“. Durchsetzung und Durchhalten sind häufig alles andere als einfach. Alle wichtigen Stakeholder stehen im Allgemeinen unter hohem Zeitdruck und haben daher weder Zeit noch Lust, zusätzlichen Aufwand ohne erkennbaren Nutzen zu leisten. Nur durch „erkannten“ Nutzen und sicher-

lich auch den „sanften Druck“ seitens des IT-Managements kann die Unterstützung aller erforderlichen Stakeholder gewonnen und erhalten werden.

So können Sie das Enterprise Architecture Management zu einer tragenden Säule des strategischen IT-Managements aufbauen und damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebs sowie der Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft, zur IT-Investitionssteuerung und Projektsteuerung sowie zum Ressourcenmanagement leisten.

Voraussetzung für den Erfolg ist, dass EAM kontinuierlich gepflegt und weiterentwickelt wird. Durch eine kontinuierlich hohe Datenqualität, hinreichende Datenaktualität und vor allem erfahrene und kommunikationsstarke Unternehmensarchitekten mit sowohl methodischen als auch fachlichen Skills kann EAM zum Selbstläufer und in der Organisation verankert werden (siehe EAM-Reifegradmodell in Download-Anhang 9 und Pflegekonzept im Abschnitt 8.3 dieses Download-Anhanges).

Jede Einführungsstufe von EAM besteht aus drei Phasen:

- **Konzeptionsphase**

In kleinen Schritten mit vielen Feedback-Iterationen und einer engen Zusammenarbeit mit allen EAM-Beteiligten werden Ihr EAM Framework und EAM Governance abgeleitet. Abhängig von Ihrer Ausgangslage, Ihrem EAM-Reifegrad, Ihren Zielen und Fragestellungen wird eine nützliche und gleichzeitig kurzfristig machbare Ausbaustufe festgelegt. In Abschnitt 8.1 finden Sie einen Überblick über die Standardvorgehensweise und in Abschnitt 8.2 eine Schritt-für-Schritt-Anleitung.

- **Pilotierung**

Die Konzeption jeder Ausbaustufe müssen Sie erst anhand eines repräsentativen Ausschnitts der Geschäftsarchitektur und/oder der IT-Landschaft pilotieren und ggf. optimieren, bevor Sie sie im Unternehmen ausrollen können. Insbesondere die Strukturen, Prozesse und die organisatorische Einbettung gilt es iterativ zu verfeinern und ihre Tragfähigkeit in einem ausreichend großen und realistischen Kontext zu erproben. Durch die konkrete Verwendung der vorliegenden Ergebnisse in Projekten, im Projektportfoliomanagement oder aber in der Planung und Steuerung wird Veränderungs- und Erweiterungsbedarf ersichtlich. So können z.B. in der Konzeption der Strukturen technische Aspekte wie Schnittstelleneigenschaften nicht berücksichtigt worden sein. In realen Projektsituationen kann diese Fragestellung jedoch von großer Bedeutung sein. Ihr spezifisches EAM-Framework wird so entsprechend den Erfahrungen optimiert. Nach der Erprobung ist klar, welche fachlichen oder technischen Bebauungselemente mit welchen Beziehungen und welche Kern- und erweiterten Daten für die Beantwortung der Fragestellungen der Stufe wirklich notwendig sind. Auch Ihre EAM Governance, z.B. die Anzahl der Unternehmensarchitekten oder die Pflege-

geprozesse, müssen auf den Prüfstand, um Ihre EAM-Ziele wirklich zu erreichen.

- **Verankerung in der Organisation**

Das „Patentrezept“ für die Verankerung in der Organisation könnte man wie folgt zusammenfassen: Schnell realisierbare Ziele vorgeben und dann die Breite und Tiefe entsprechend den Erfordernissen über die aktive Einbindung in Projekte und die anderen Prozesse erhöhen; dabei neue Förderer finden sowie Signale durch sichtbare Erfolge setzen.

Im Rahmen der Etablierung vom EAM ist die Kommunikation ein Schlüsselfaktor. Über einen formalen Kommunikationsplan und die Definition zentraler Schlüsselbotschaften muss sichergestellt sein, dass die relevanten Stakeholder ständig über den Wertbeitrag sowie über Fortschritte informiert werden und so kommunizieren, dass die Adressaten verstehen, worum es geht.

Festzulegen sind ferner die Kommunikationsmedien, derer sich alle bedienen, sowie ein Aktionsplan mit Zeitvorgaben und Zuständigkeiten. Um sicherzustellen, dass der Kommunikationsplan funktioniert, sollte ein Feedback-Prozess etabliert werden. Laut Gartner sollten rund 30 Prozent der Arbeit des EAM-Teams mit Kommunikation und deren Planung verbracht werden (siehe [Gar05]).

In der Regel wird die Konzeption und Pilotierung im Rahmen eines Projekts durchgeführt. Das Ausrollen in der Organisation erfolgt in der Regel über die Linie. Dort wird EAM kontinuierlich entsprechend des Feedbacks und der neuen oder veränderten Ziele oder Fragestellungen weiterentwickelt.

In den meisten Fällen werden EAM-Vorhaben vom CIO oder von IT-Verantwortlichen initiiert. Die Einführung können aber auch z.B. Business-Verantwortliche, Strategen, Sicherheits- oder Compliance-Verantwortliche anstoßen (siehe Abschnitt 4.2.2 des Buches).

EAM-Vorhaben sind keine klassischen Projekte mit klar definiertem Ergebnis. Das Ergebnis wird erst im Rahmen der Konzeption quasi über ein Timeboxing festgelegt (siehe Abschnitt 8.1). Deshalb lassen die Teams häufig die sonst typische Projektdisziplin vermissen, was zu einem Verlust an Fokussierung und Ergebnisorientierung führen kann. Damit fehlt es den Initiativen an Professionalität; IT-Mannschaften und Unternehmensleitungen beginnen zu nörgeln. Gartner schlägt deshalb vor, analog zu klassischen Projekten Projektpläne zu erstellen und professionelle Projektleiter zu etablieren, um für Projektdisziplin zu sorgen (siehe [Gar05]). Die im Folgenden erläuterte Standardvorgehensweise für die Konzeption können Sie als Grundlage für die Erstellung Ihres Projektplans verwenden.

8.1 Standardvorgehensweise für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM im Überblick

Die Standardvorgehensweise für die Konzeption einer EAM-Ausbaustufe wird in Bild 8.1 im Überblick dargestellt. Die inhaltlichen Schritte werden im Folgenden weiter ausgeführt.

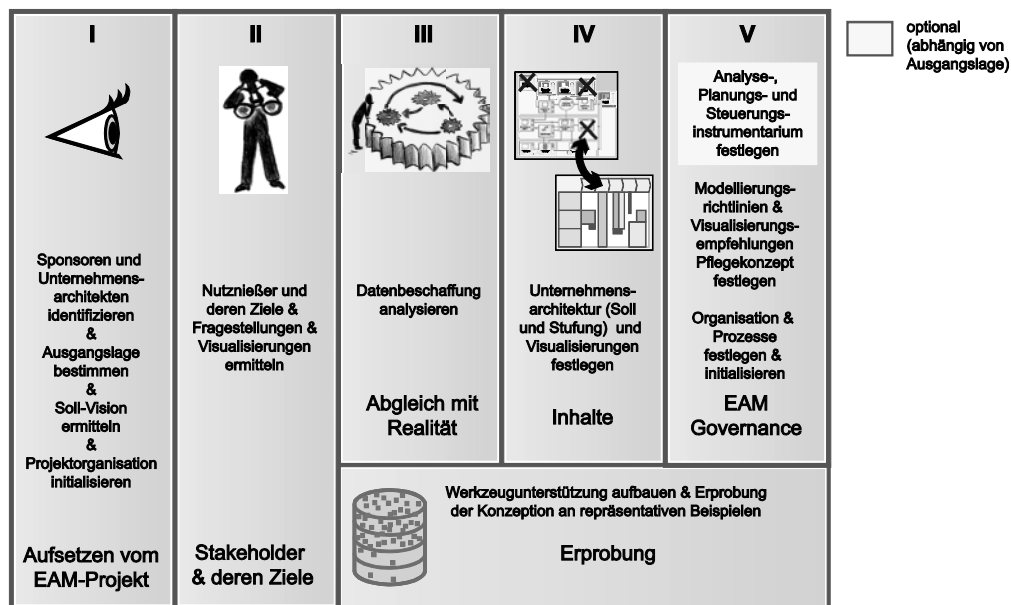


Bild 8.1 Vorgehen bei der Konzeption im Überblick

I. Aufsetzen vom EAM-Projekt

Durch das richtige Aufsetzen des EAM-Projekts schaffen Sie die Voraussetzungen für den Erfolg. Wichtig ist insbesondere, dass Sie zu Beginn den Auftraggeber klar benennen. Dieser muss sich um die Budgets, weitere Sponsoren und die Festlegung des Projektleiters, des Projektteams und des EAM-Projektsteuerungsgremiums kümmern sowie die Ausgangslage ermitteln und ein grobes Ziel-Bild (seine Soll-Vision) für die Endausbaustufe von EAM (siehe Ab-

schnitt 3.2 im Buch) skizzieren. Der Projektleiter sollte, wenn möglich, ein erfahrener Unternehmensarchitekt mit guter Verdrahtung im Unternehmen sein, der zukünftig die übergreifende inhaltliche EAM-Verantwortung übernehmen soll.

Bei der Ermittlung der Ausgangslage und der Ziel-Bild-Bestimmung wird der Auftraggeber in der Regel durch den zukünftigen Projektleiter und ggf. Mitglieder des zukünftigen Projektteams unterstützt.

II. Stakeholder-Analyse sowie Ermittlung der Ziele und Fragestellungen der Stakeholder

Dreh- und Angelpunkt für die unternehmensspezifische Ausprägung von EAM sind die Ziele und Fragestellungen der für Sie relevanten Stakeholder. Auf dieser Basis werden Ihre Unternehmensarchitektur sowie Visualisierungen und Auswertungen für die Beantwortung Ihrer Fragestellungen konzipiert.

In Abschnitt 6.1 des Buches finden Sie eine Anleitung für die Durchführung einer Stakeholder-Analyse. Die Ziele und Fragestellungen werden von den verschiedenen Stakeholdern eingesammelt, Visualisierungen und Auswertungen zur Beantwortung der Fragestellungen anhand von repräsentativen Beispielen mit den Stakeholdern werden ebenso iterativ abgestimmt wie deren Prioritäten und Nutzen. Auf dieser Basis können die für die Beantwortung erforderlichen Strukturen ermittelt werden.

III. Analyse der Datenbeschaffung

Durch die Analyse der Datenbeschaffung für die in Schritt II ermittelten Strukturen kann der Aufwand ermittelt und dem Nutzen gegenübergestellt werden.

IV. Inhalte Ihrer Unternehmensarchitektur und die Einführungsstufen festlegen

Durch die Konzentration auf die wesentlichen Fragestellungen mit einer hohen Priorität und einem guten Aufwand-Nutzen-Verhältnis wird die nächste Einführungsstufe festgelegt. Die weiteren Einführungsstufen werden entsprechend Prioritäten, EAM-Reifegrad und Machbarkeitsabschätzungen grob konzipiert. Jede Einführungsstufe muss einen klar definierten Nutzen aufweisen.

Wichtig

Der ersten Ausbaustufe von EAM kommt die größte Bedeutung zu, da es im Allgemeinen keine zweite Chance für einen erneuten Versuch gibt. Die Unternehmensarchitekten entwickeln ein „Feeling“ für die Abstraktionen, die Granularität und den notwendigen Veränderungsprozess im Unternehmen. Schon in der ersten Stufe müssen Sie zumindest in Ausschnitten eine Dokumentation der IT-Landschaft erstellen. So

gelangen Sie zu überzeugendem Material, um in Projekten oder der strategischen Planung und Steuerung der IT zu überzeugen.

Die erste Stufe müssen Sie in überschaubarer Zeit und mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis bewältigen. Beachten Sie hierbei folgende Prämissen:

Konzentration auf bekannte und relevante Fragestellungen

Ausgangspunkt für die Festlegung der Strukturen, Visualisierungen und Prozesse sowie Organisation von EAM sind die Zielsetzungen und die Fragestellungen des Unternehmens. Wichtig dabei ist, dass Sie nur konkret formulierbare Fragestellungen heranziehen. Die Einschätzung der Relevanz ist etwas schwieriger, da dies eigentlich erst die Nutzung zeigt, doch sollte sie explizit begründet werden, da jede zu beantwortende Fragestellung im Allgemeinen permanenten Pflegeaufwand nach sich zieht. So lässt sich die Anzahl der Fragestellungen beschränken.

Überblick vor Detaillierung

Erstellen Sie einen Überblick über die IT-Landschaft und Geschäftsarchitektur in ihrem Zusammenspiel und keine Detaildokumentationen für detaillierte Einzelfragestellungen wie z.B. die Kostensituation bei den IT-Systemen.

Ganzheitliche Sicht

Bei der Konzeption sollten Sie explizit versuchen, alle Bebauungen im Kontext der Unternehmensarchitektur und auch die Verbindung zu Projekten und Wartungsmaßnahmen mit zu berücksichtigen. Auch wenn nicht alle Teile im ersten Schritt umgesetzt werden, brauchen Sie das als Basis für den späteren Ausbau.

Keine Datenerfassung auf Verdacht

Beschränken Sie sich auf die für die Beantwortung der bekannten und relevanten Fragestellungen erforderlichen Daten. Nur so stellen Sie sicher, dass ausnahmslos unbedingt benötigte Daten dokumentiert werden. Damit können Sie die Aufwände für die Datenerfassung in Grenzen halten.

Hinreichende Datenqualität und –aktualität

Sowohl die Datenqualität als auch die Datenaktualität müssen lediglich hinreichend für die Umsetzung der jeweiligen Zielsetzungen sein. Nur die konkret vorhandenen Fragestellungen müssen beantwortet werden. So reicht eine Einstiegsdatenqualität im Hinblick auf neue Zielsetzungen häufig völlig aus. Durch z.B. eine erste rudimentäre, noch unvollständig abgestimmte Liste von fachlichen Funktionen kann über eine Bebauungsplan-Grafik die funktionale Abdeckung gut aufgezeigt werden. Der Nutzen wird so für Fachbereiche und Business Manager erst sichtbar. Dies ist die Voraussetzung, um sie für die Mitarbeit zu gewinnen. Ein weiteres Beispiel ist die monatliche Aktualität von Steuerungsgrößen, wenn diese nur monatlich berichtet werden.

Nutzen bzw. Vereinfachung für die Datenlieferanten

Der Nutzen muss für alle Beteiligten vorhanden und transparent sein, insbesondere für die Datenlieferanten. Nur wenn die Daten mit einer ausreichenden Datenqualität und Aktualität bereitstehen, führen Analysen und Auswertungen zu fundierten Ergebnissen. Für die Datenlieferanten muss die Datenerfassung daher möglichst einfach sein. Hier ist eine angemessene Werkzeugunterstützung notwendig. Gleichzeitig müssen die Datenlieferanten die Daten auch wirklich liefern können. Daten können nur von denjenigen gepflegt und bereitgestellt werden, die die Inhalte wirklich kennen. Zum Beispiel ergibt es wenig Sinn, IS-Verantwortliche mit der Pflege der Zuordnung zu den Betriebsinfrastruktureinheiten zu befassen, wenn Ihnen die Zuordnung nicht bekannt ist und Sie diese Informationen erst von anderen erfragen müssen.

Der Nutzen für die Datenlieferanten lässt sich u.a. auch durch Hilfestellungen bei der täglichen Arbeit erhöhen. So können die Dokumentationspflichten z.B. im Hinblick auf Compliance oder Sicherheit vereinfacht werden oder aber die Projekt- oder Wartungsarbeiten durch z.B. Fokussierung oder aber Input durch Analyse der Bebauung unterstützt werden.

V. EAM Governance festlegen und initial aufsetzen

Nachdem die Inhalte und damit auch die EAM-Aufwände für deren Beschaffung klar sind, muss die EAM Governance (siehe Kapitel 8) aufgesetzt und etabliert werden, um EAM auch wirklich zum Fliegen zu bekommen. Hierzu müssen die Rollen, Verantwortlichkeiten, Gremien und die EAM-Prozesse sowie deren Integration in die Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse festgelegt werden. Von besonderer Bedeutung sind die Regeln für die Modellierung, Visualisierung und Steuerung in Verbindung mit dem Pflegekonzept, da über dieses eine hinreichend aktuelle und qualitativ hochwertige Datenbasis sichergestellt wird.

Nach der Festlegung der Organisation und Prozesse müssen diese ebenso wie das entsprechend den Fragestellungen und dem EAM-Reifegrad gestaltete Analyse-, Planungs- und Steuerungsinstrumentarium auch initiiert werden, um EAM Leben einzuhauchen.

Erprobung

Parallel, spätestens ab der Analyse der Datenbeschaffung, wird die Konzeption an repräsentativen Ausschnitten erprobt und die Werkzeugunterstützung aufgebaut. So wird die Konzeption ein Stück weit abgesichert.

Im Folgenden finden Sie weitere Details und die Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Konzeption Ihrer ersten oder nächsten EAM-Ausbaustufe. Hier wird davon ausgegangen, dass der Auftraggeber festgelegt und das Budget für die erste Ausbaustufe von EAM vorhanden ist (siehe hierzu auch Abschnitt 5.3 im Buch).

8.2 Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM

In Bild 8.2 finden Sie das Standardvorgehen für die Konzeption einer EAM-Ausbaustufe im Detail. 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 Ihr EAM Framework und Ihre EAM Governance festgelegt, an repräsentativen Beispielen erprobt und an Ihre zukünftige EAM-Organisation übergeben. Die Bestandsaufnahme Ihrer aktuellen und geplanten IT-Landschaft und Geschäftsarchitektur kann im Rahmen des EAM-Projekts oder aber dann später durch die Linienorganisation erfolgen. Die gesammelten Ergebnisse werden in einer Abschlusspräsentation allen Projektbeteiligten vorgestellt. Dies ist quasi das Entlasten des EAM-Projekts und markiert den Übergang in die Linie. Im Nachgang können hier gegebenenfalls noch kleinere Nacharbeiten aufgrund der Feedbacks für das Projektteam anfallen, der operative Betrieb von EAM liegt aber dann in der Linie.

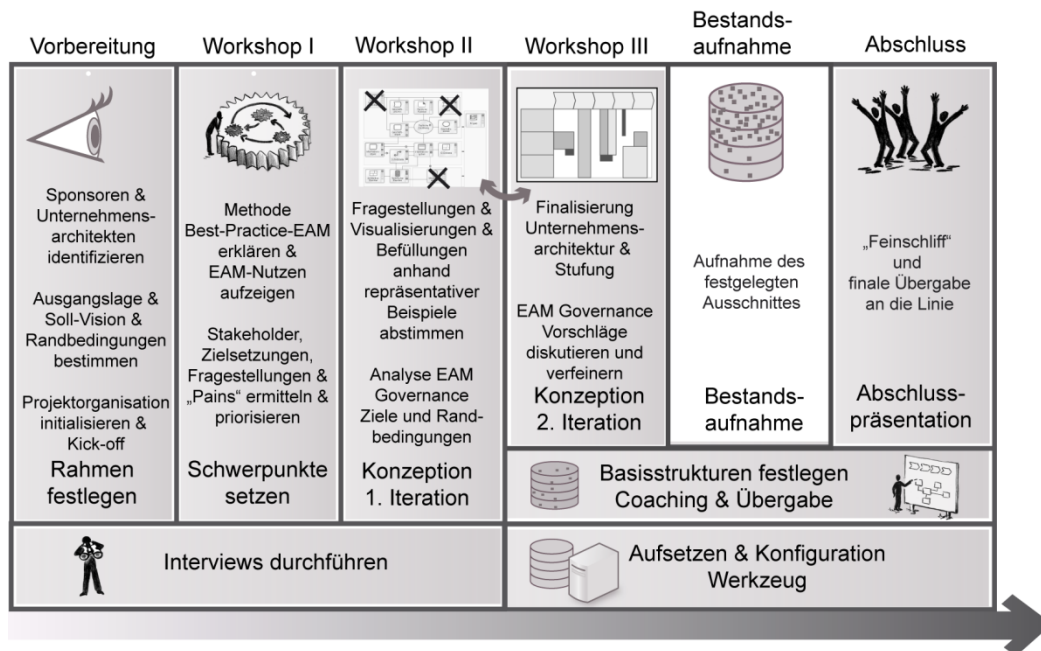


Bild 8.2 Detailliertes Standardvorgehen für die Konzeption Ihrer nächsten EAM-Ausbaustufe

Die Ergebnisse der Konzeption sind im Detail:

- Dokumentation der Stakeholder-Gruppen und der berücksichtigten Stakeholder
- Zusammenfassung der Zielsetzungen, Fragestellungen und Visualisierungsempfehlungen und Priorisierung dieser aus Sicht Ihrer Stakeholder (die Sichten der Stakeholder)
- Ihre Unternehmensarchitektur (Bebauungselementtypen, Kern- und erweiterte Attribute und Steuerungsgrößen sowie Beziehungen) und deren Stufung (siehe Download-Anhang 1)
- Ihre Modellierungsrichtlinien, in denen festgelegt wird, welche Bebauungselementtypen, welche Beziehungen und welche Attribute in welcher Art und Weise und Granularität zu modellieren sind (siehe Download-Anhang 7)

- Beschreibung der Rollen, Verantwortlichkeiten, Gremien, EAM-Prozesse und deren Integration in die Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse (siehe Abschnitt 4.2 im Buch)
- Ihr Pflegekonzept, in dem festgelegt wird, wer wann entlang welchen Prozesses welche Daten liefert, pflegt oder Qualitätssichert (siehe Abschnitt 4.4 im Buch)

Die Bestandteile der Konzeption werden in Iterationen erarbeitet. Auf der Basis von Informationsunterlagen und Interviewergebnissen werden jeweils Vorschläge vom Kernprojektteam erstellt, in einem Workshop und begleitenden Interviews mit dem Entscheiderkreis sowie weiteren Stakeholdern (erweitertes Team) abgestimmt, entsprechend dem Feedback optimiert und dann im Kontext des nächsten Workshops finalisiert. Auf diese Weise kann die Konzeption in kurzer Zeit in einer hohen Qualität erstellt werden.

Die folgenden Aktivitäten sind für die Erstellung der EAM-Konzeption notwendig. Die typische(n) jeweils verantwortliche(n) Rolle(n) finden Sie in Klammern. Dies kann natürlich in der Namensgebung und Ausgestaltung unternehmensspezifisch variieren.

I. Vorbereitung des EAM-Projekts

1. Unternehmensarchitekten identifizieren (Auftraggeber)

Analysieren Sie, ob Sie einen qualifizierten Unternehmensarchitekten oder einen Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial haben, dem Sie die Projektleitung des Einführungsprojekts übertragen können. Wenn Sie noch keine qualifizierten Unternehmensarchitekten haben, sollten Sie sich qualifizierte externe Unterstützung für das Einführungsprojekt besorgen.

Die Unternehmensarchitekten sind die inhaltlichen Kümmerer und unterstützen auch schon die weitere Vorbereitung des EAM-Projekts.

Wichtig

Legen Sie einen Projektleiter fest, der künftig auch in der Linie den „Hut“ für EAM im Unternehmen aufsetzen wird. Er muss von EAM überzeugt sein und über ein entsprechendes Skill-Profil (siehe Abschnitt 4.2 im Buch) verfügen oder dahingehend „aufbaubar“ sein.

2. Argumentationsfoliensatz erstellen (Auftraggeber und Projektleiter)

Soll-Vision und Randbedingungen ermitteln und auf dieser Basis den möglichen Nutzen von EAM anschaulich darlegen. Hilfestellungen für die Erstellung des Argumentationsfoliensatzes finden Sie in Abschnitt 8.4 dieses Download-Anhanges.

3. Weitere Sponsoren gewinnen (Auftraggeber und Projektleiter)

Identifizieren Sie mögliche weitere Sponsoren. Führen Sie Gespräche mit Ihren Sponsoren. Nur auf diesem direkten Weg bekommen Sie ein Gefühl für deren Anliegen und deren „Hidden Agenda“. Analysieren Sie, ob ihr Einfluss und Interesse an EAM ausreichend ist. Hilfestellungen für die Stakeholder-Analyse finden Sie in Abschnitt 6.1 des Buches. Nutzen Sie den Argumentationsfoliensatz, um die von Ihnen gewünschten Sponsoren zu überzeugen. Erweitern Sie die EAM-Soll-Vision und den Argumentationsfoliensatz entsprechend den Anliegen der Sponsoren.

4. Ermitteln Sie Ihre Ausgangslage und Randbedingungen (Auftraggeber und Projektleiter)

Beschaffen Sie sich EAM-relevante Dokumente als Basis für die Einschätzung Ihrer Ausgangslage, d.h. insbesondere Ihres EAM-Reifegrads (siehe Download-Anhang 6).

Hierzu zählen unter anderem Organigramme, Strategiedokumente (Unternehmens- und IT-Strategie), strategische Planungen (Business und IT), Unterlagen über die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse und Gremien, Beispiele für Steuerkreisdokumente, Unterlagen aus dem Projektportfoliomanagement, IT-Prozessdokumentation, exemplarische Geschäftsprozessdokumentationen, aktuelle Stände an Bebauungsdokumentationen (z.B. von vorhergehenden EAM-Anläufen), Unterlagen zur IT-Landschaft; ggf. auch aus Projektkontexten (z.B. Grobkonzepte) sowie Daten/Listen von Bebauungselementen (z.B. Geschäftsobjekte, Prozesse, technische Bausteine und Informationssysteme). Analysieren Sie die Dokumente. Hinterfragen Sie die Aktualität, Verbindlichkeit und Qualität der Dokumente.

Ermitteln Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens in Bezug auf EAM. Hilfestellungen für die Einschätzung des Reifegrads finden Sie in Download-Anhang 6.

Aus diesen Informationen verschaffen Sie sich ein Bild über Ihre Ausgangslage.

Nehmen Sie zudem die benannten Randbedingungen der Auftraggeber und Sponsoren mit auf. Dies kann z.B. die Forderung nach der Umsetzung einer gewissen Zielsetzung oder aber ein gewisser Zeitrahmen sein.

5. Legen Sie ein Kernteam, ein erweitertes Team und die Besetzung des Steuerungsgremiums fest (Auftraggeber und Projektleiter)

Das **Kernteam** sollte neben dem Projektleiter im Wesentlichen aus weiteren Unternehmensarchitekten bestehen. Alle wesentlichen organisatorischen und inhaltlichen Bereiche entsprechend der Soll-Vision müssen abgedeckt sein. Gleichzeitig sollte das Kernteam möglichst klein (minimal) sein, um die Einführung zügig durchzuführen.

Legen Sie darüber hinaus das **erweiterte Projektteam** für die Mitwirkung in der Konzeption (und damit in den Workshops) und/oder Interviews fest (sofern zu diesem Zeitpunkt schon möglich). Das erweiterte Team kann sich im Rahmen der Konzeption gegebenenfalls verändern. Dies hängt maßgeblich von der "Klarheit" der Zielsetzungen der Auftraggeber und Sponsoren ab. Zudem können sich im Projektverlauf die Zielsetzungen verändern und damit neue Sparingpartner für die inhaltliche Diskussion notwendig werden.

Folgende Fragen helfen bei der Auswahl: Welche Personen sind Schlüsselpersonen in den adressierten inhaltlichen Bereichen? Wer ist eventuell Nutznießer? Welche Datenlieferanten sind notwendig? Von welchen Prozessen oder Systemen müssen welche Daten bezogen werden? Welche Stakeholder sollten zu welchen Zielsetzungen interviewt werden? Gibt es bei den relevanten Stakeholdern konträre Interessen zu denen der Sponsoren? Wer hat welchen Einfluss und Interesse an EAM?

In Bild 8.3 finden Sie eine Tabelle mit einer Empfehlung für die Einbindung der Stakeholder-Gruppen in Abhängigkeit Ihres EAM-Reifegrads. Als optional sind die Stakeholder-Gruppen gekennzeichnet, die in Abhängigkeit von der Ausprägung Ihrer Soll-Vision gegebenenfalls einbezogen werden können.

Empfehlung

Legen Sie entsprechend Ihrer Ausgangslage (insbesondere EAM-Reifegrad) und Soll-Vision bzw. Zielsetzungen Ihres EAM-Auftraggebers fest, welche Stakeholder-Gruppen potenziell in den nächsten Ausbaustufen mit einbezogen werden sollten.

Nutzen Sie die Tabelle in Bild 8.3 als Hilfestellung für die Auswahl der für Sie relevanten Stakeholder-Gruppen. Bei einem niedrigen EAM-Reifegrad sollten Sie den Kreis der Beteiligten eher klein halten. Jeder Beteiligte muss erst überzeugt und "eingefangen" werden.

		Stakeholder-Gruppen													Unternehmensarchitekt			
		Unternehmensführung	Verantwortliche für Compliance oder Sicherheit	Projektportfoliomanager	Business-Planer	Controller	Leiter Organisation	Business-Verantwortlicher	Projektleiter	CIO / IT-Verantwortlicher	IT-Strategie	IS-Verantwortlicher	Partner und Lieferant	Geschäftsarchitekt	IS-Bebauungsplaner	IT-Architekt	Infrastruktur-Architekt	
Reifegrad	Initial									✓	✓			○	✓	○		
	Im Aufbau	○	○		○				○	✓	✓	○		✓	✓	✓	○	
	Transparenz	○	○		○	○	○	○	○	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	Planung	○	✓	○	✓	○	○	○	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	
	Steuerung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	✓	
Legende		✓	einbinden															
		○	optional															

Bild 8.3 Einbindung von Stakeholder-Gruppen in Abhängigkeit vom Reifegrad

6. Etablieren Sie ein Projektsteuerungsgremium (Auftraggeber)

Mitglieder sind typischerweise die Führungskräfte aus den adressierten inhaltlichen Bereichen, der Auftraggeber sowie die Sponsoren. Wichtig sind Teilnehmer mit Einfluss und Entscheidungsbefugnissen.

Organigramme und fachliche Domänenmodelle, soweit vorhanden, sind nützliche Instrumente, um ein Gefühl dafür zu gewinnen, wer im Kernteam bzw. erweiterten Kernteam bzw. Steuerungsgremium eingebunden werden sollte. Nutzen Sie insbesondere die Stakeholder-Analyse aus Abschnitt 6.1 des Buches, um die Projektorganisation festzulegen.

Wichtig

Bei einem niedrigen EAM-Reifegrad sollten Sie den Kreis der Beteiligten und auch der Sponsoren eher klein halten. Jeder weitere Beteiligte muss erst überzeugt und "eingefangen" werden. Sie brauchen schnelle und sichtbare Erfolge. Wählen Sie daher die Beteiligten und Sponsoren sorgfältig aus. In Bild 8.3 finden Sie eine Tabelle mit einem Vorschlag, welche Stakeholder-Gruppen in Abhängigkeit vom EAM-Reifegrad berücksichtigt werden sollten. Sie können diese Tabelle als Input für Ihre Entscheidung verwenden.

7. Festlegen der Termine (Projektleiter)

Legen Sie alle Workshop- und Interview-Termine möglichst frühzeitig fest, da die Terminkalender der Entscheider und Schlüsselpersonen häufig sehr voll sind. Falls Sie bezüglich der Dauer der Workshops unsicher sind, reservieren Sie etwas Zeit als Reserve. Jedoch sollten als Workshop-Dauer insgesamt nicht mehr als vier Stunden, in der Regel zwei bis drei Stunden, angesetzt werden. In den Workshops sollten konsolidierte Vorschläge und Entscheidungsbedarfe entsprechend der Workshop-Schwerpunkte behandelt werden, die vom Kernteam vorbereitet werden. Die Abstimmungen mit den jeweils Betroffenen sollten, soweit möglich, im Vorfeld erfolgen. So können die Workshops für übergreifende Diskussionen und für die Beschlussfassung genutzt werden.

Legen Sie auch Termine für die Arbeitssitzungen des Kernteams fest. Hier eignen sich Jour-Fixe-Termine, da sich so die Kernteam-Mitglieder die Zeit entsprechend freihalten.

Für die Interviews und Abstimmungen sollten Sie bei CIO, Sponsoren und Kernteam-Mitgliedern mindestens eine Stunde einplanen. Bei Mitgliedern des erweiterten Projektteams reicht gegebenenfalls eine halbe Stunde, wenn diese bereits die Methode und Begrifflichkeit kennen. Wenn nicht, ist auch mindestens eine Stunde als Dauer zu empfehlen.

8. Führen Sie einen Kick-off durch (Projektleiter)

Führen Sie den Kick-off nach erfolgter Planung als offiziellen Startpunkt des EAM-Vorhabens mit möglichst allen Mitgliedern des Kernteams und des Steuerungsgremiums durch. Im Rahmen des Kick-off werden insbesondere die Soll-Vision, die bereits gesammelten Ziele und Fragestellungen, das Vorgehen, die Projektorganisation und Aufgabenverteilung sowie die Randbedingungen vorgestellt und ggf. diskutiert. Das erweiterte Team wird festgelegt; zumindest die Personen, die am Workshop I teilnehmen sollen. Zudem wird ein gemeinsames Verständnis über die Methode und Begrifflichkeiten geschaffen. Falls Mitglieder des Steuerungsgremiums oder Kernteams nicht teilnehmen können, müssen diese einzeln "abgeholt" werden (siehe oben).

II. Erste Runde der Interviews vor oder zeitnah nach Workshop I durchführen (Projektleiter und ggf. Mitglieder des Kernteams)

Führen Sie vor dem ersten Workshop Einzelinterviews mit den Auftraggebern, Sponsoren, Mitgliedern des Steuerungsgremiums und dem Kernteam sowie, soweit möglich, auch mit dem erweiterten Team durch. Stimmen Sie deren Zielsetzungen und, soweit möglich, Fragestellungen sowie deren Priorisierung mit den verschiedenen Stakeholdern ab. Sammeln Sie darüber hinaus deren "Pains", mögliche Befüllungen für die Bezugselemente¹ (wie z.B. Liste von Produkten) und repräsentative Beispiele, die Sie in der Konzeption verwenden können.

1. Vorbereiten der Interviews

Bereiten Sie die Interviews vor, indem Sie eine Liste typischer Fragestellungen aus dem Kontext der Stakeholder erstellen. Sichten Sie hierzu die vorhandenen Informationsmaterialien. Stellen Sie anhand von EAM-Visualisierungen (siehe Argumentationsleitfaden in Abschnitt 8.4) den typischen Nutzen für den Stakeholder dar. Hierzu können Sie auch die Tabelle in Bild 8.4 nutzen. Hier finden Sie ein typisches Beispiel für die Nutzenargumente der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen. Weitere Informationen zu den Nutzenargumenten finden Sie in Abschnitt 5.3.5.2 im Buch. Als Hilfsmittel für die Identifikation der typischen Fragestellungen aus dem Kontext des Stakeholders können Sie auch die Liste typischer Fragestellungen aus Download-Anhang 5 nutzen. Die Struktur der Liste finden Sie in Bild 8.6.

Erstellen Sie zudem den aktuellen Stand der Unternehmensarchitektur angereichert mit einer Liste von typischen Ausprägungen für die Bebauungselemente und für die Attribute. Anhand der Diskussion mit dem Stakeholder bekommen Sie ein Gefühl dafür, welche Daten für den Stakeholder relevant sein können.

¹ Attributausprägungen und Listen von Bebauungselementen dienen dann als Bezugselemente bei der Erfassung anderer Bebauungselemente.

		Stakeholder-Gruppen																Unternehmensarchitektur			
		Unternehmensführung	Verantwortliche für Compliance oder Sicherheit	Projektportfoliomanager	Business-Planer	Controller	Leiter Organisation	Business-Verantwortlicher	Projektleiter	CIO / IT-Verantwortlicher	IT-Strategie	IS-Verantwortlicher	Partner und Lieferant	Geschäftsarchitekt	IS-Bebauungsplaner	IT-Architekt	Infrastruktur-Architekt				
Nutzenargument	Informationsbedarf abdecken																				
	1	Verstehen und Aufzeigen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten (Überblick herstellen)	G, I, K	G, I, K	G, I, K	G, K	G, K	G, I, K	X, K	X, K	X, K	X, K	X, K	T, K	G, I, K	X, K	I, T, B, K	I, T, K			
	2	Unterstützung bei der Informationsbeschaffung																			
	3	Vereinfachung von Dokumentations- und Berichtspflichten																			
	4	Unterstützung bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen																			
	5	Reduzierte Projektvorbereitung und fundierter Input für die Projektabwicklung																			
	Business-IT-Alignment fördern																				
	6	Erzeugung einer gemeinsamen fachlichen Sprachbasis																			
	7	Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen																			
	Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen																				
	8	Aufdeckung und Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial	G, K	X, K	G, I, K	G, K	G, K	G, I, K	X, K	X, K	X, K	X, K	X, K		G, I, K	X, K	I, T, B, K	I, T, K			
	9	Bereitstellung von fundierten Input für das Projektportfoliomanagement und IT-Entscheidungen																			
	10	Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen in und zwischen Business und IT aufzeigen																			
	Hebung von technischen Einsparungs- und Qualitätssteigerungspotenzialen																				
	11	Vorgabe von technischen Standards (technische Standardisierung)										I, T, B, K	I, T, B, K			I, T, B, K	I, T, B, K	I, T, B, K			
	12	Zeitnahe Aussagen über technische Abhängigkeiten und deren Auswirkungen											I, T, B, K								
	13	Betriebsinfrastruktur-Optimierung																			
	14	Erstellung von Vorschlägen für ein adäquates Sourcing																			
	Nachhaltige IT-Kostenreduktion																				
	15	Unterstützung der IT-Konsolidierung										I, T, B, K	I, T, B, K			I, T, B, K	I, T, B, K	I, T, B, K			
	16	Zeitnahe Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von IT-Ideen (IS-Bebauungsplanung)									X, K	B, K	B, K			B, K	B, K	B, K			
Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business (Flexibilität)																					
17	Entwicklung und Veröffentlichung von Vorgaben für die IT-Umsetzung									X, K	X, K				X, K	I, T, B, K	I, T, B, K				
18	Zeitnahe Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von Business- und IT-Ideen (Fachliche und IS-Bebauungsplanung im Zusammenspiel)			G, I, K	G, I, K			G, I, K	X, K			X, K		G, I, K							
19	Unterstützung von Merger & Acquisitions, Outsourcing und dergleichen																				
Erzeugung von direktem Business-Mehrwert																					
20	Vorschläge für die Optimierung der Geschäftsarchitektur				G, I, K		G, K	G, I, K	G, I, K	G, I, K	G, I, K				G, I, K	G, I, K					
21	Gestaltung der zukünftigen fachlichen Strukturen																				
Legende																					
		X - alle Teilarchitekturen																			
		G - Geschäftsarchitektur, I - IS-Architektur, T - Technische Architektur, B - Betriebsinfrastrukturarchitektur																			

Bild 8.4 Beispiel für Stakeholder-Gruppen und deren Ziele bzw. Nutzen

Empfehlung

Nutzen Sie Visualisierungsbeispiele, um die Möglichkeiten zur Beantwortung der Fragestellungen zu veranschaulichen, denn es gilt: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“

So kann bei der Auswahl ein größeres Maß an Sicherheit erlangt werden, ob dieser Aspekt wirklich relevant ist. Die verschiedenen Stakeholder erhalten zudem einen besseren Eindruck von Möglichkeiten und lassen sich leichter vom Nutzen von EAM überzeugen.

Um ein Gefühl vom Nutzen für die Stakeholder zu erhalten, müssen Sie den Wert des Ergebnisses für den Stakeholder erfragen. So erhalten Sie Anhaltspunkte, welche Fragestellung welche Priorität für den Stakeholder hat.

2. Führen Sie die Interviews durch.

Ziel des ersten Interviews mit einem Stakeholder ist es, einerseits ein Gefühl für EAM zu vermitteln und andererseits Input für die Konzeption zu erhalten. Nutzen Sie hierzu die vorbereiteten Unterlagen. Im Rahmen der Interviews müssen Sie die Ziele, Fragestellungen, aktuellen Handlungsbedarfe und repräsentativen Beispiele und möglichen Befüllungen der Bezugselemente aus dem Kontext des Stakeholder sammeln.

- a) **Erläutern Sie den möglichen Nutzen** für den konkreten Aufgabenbereich. Steigen Sie hierüber in eine intensive Diskussion der Möglichkeiten von EAM anhand konkreter Problemstellungen des Stakeholder ein. Fragen Sie nach seinem aktuellen Handlungsbedarf.

Wenn der konkrete Aufgabenbereich des Ansprechpartners unklar ist, müssen Sie diesen abfragen. Zeigen Sie aber, dass Sie sich auf das Gespräch vorbereitet haben und bereits typische Fragestellungen und Sichten der Stakeholder-Gruppen als Diskussionsgrundlage einbringen.

Wichtig ist auch, dass Sie nach Dokumenten aus dem Kontext des Stakeholder fragen, um diese im Nachgang auszuwerten. Nutzen Sie hierbei die Checkliste (siehe I.4). Bewährt hat sich bei Nicht-Führungskräften auch ein gemeinsames Durchforsten.

- b) **Sammeln Sie die Zielsetzungen und Fragestellungen der Stakeholder.**

Hinterfragen Sie die Beweggründe. Lassen Sie den Stakeholder möglichst frei sprechen.

Konkretisieren Sie die Zielsetzungen dann so weit wie möglich über Fragestellungen. Besprechen Sie diese anhand von konkreten Problemstellungen des Stakeholder. Skizzieren Sie mögliche Ergebnisdarstellungen zur Beantwortung der Fragestellungen und diskutieren Sie diese mit dem Stakeholder. Fragen Sie den Stakeholder nach konkreten Beispielen, wie z.B. Steuerkreisunterlagen, oder aber Grobkonzepten von relevanten Projekten.

c) Fragen Sie den Stakeholder bezüglich der Relevanz und Priorität der Fragestellungen.

Hinterfragen Sie die Aussagen, falls Sie die Begründungen nicht nachvollziehen können. Soweit zu diesem Zeitpunkt schon möglich, sollten Sie für Fragestellungen, die Sie als unangemessen einschätzen, eine grobe Aufwand/Nutzen-Abwägung machen und diese auch mit dem Stakeholder diskutieren. Nur wirklich relevante Fragestellungen dürfen weiter verfolgt werden.

Aber Vorsicht: Gleichen Sie die im Rahmen der Interviews gesammelten Zielsetzungen mit dem EAM-Reifegrad ab. Hilfestellungen hierfür finden Sie in der Tabelle in Bild 8.5.

Falls Zielsetzungen benannt wurden, die in der nächsten Ausbaustufe nicht erreichbar sind, müssen Sie dies dem Stakeholder während des Interviews verdeutlichen und die Zielsetzung mit einer niedrigeren Priorität versehen. Falls der Stakeholder nicht einverstanden ist, müssen Sie die Zielsetzung mit der vom Stakeholder benannten Priorität aufnehmen und zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Workshops oder der Abstimmung mit dem Auftraggeber wieder zum Thema machen.

Wichtig

Durch Zielsetzungen entsteht bei den Stakeholdern eine Erwartungshaltung. Jedoch sind nicht alle Ziele in jedem Reifegrad in der nächsten Ausbaustufe von EAM erreichbar. In der Tabelle in Bild 8.5 finden Sie die Ziele (anhand der Nutzenargumente aus Tabelle 4.2) den Reifegraden gegenübergestellt.

Bei niedrigen Reifegraden müssen Sie versuchen, einen spürbaren Nutzen mit einem überschaubaren Aufwand zu erzielen. So bilden einfache Überblicksdarstellungen, wie z.B. Portfolios, und konsistente Listen einen guten Einstieg ins EAM. Überblicksdarstellungen machen Zusammenhänge transparent und erzeugen somit einen "Aha"-Effekt. Listen können die Dokumentationspflichten z.B. im Zusammenhang mit dem Risikomanagement vereinfachen.

Fortgeschrittene Ziele, wie z.B. die Gestaltung der Soll-IS-Landschaft, können erst adressiert werden, wenn eine hinreichend aktuelle, vollständige und qualitativ hochwertige Datenbasis nachhaltig vorliegt.

Neu hinzugenommenen Zielsetzungen müssen Sie sich schrittweise annähern. Über das Feedback auf der Basis der repräsentativen Beispiele und später der Erprobung im Rahmen des Ausrollens in der Breite müssen Sie die Konzeption schrittweise optimieren.

d) Gehen Sie anhand des vorbereiteten Stands der Unternehmensarchitektur die Strukturen im Kontext seiner Fragestellungen gemeinsam mit dem Stakeholder durch.

Nutzen Sie dabei Beispieldaten, soweit sie schon verfügbar sind. So bekommt der Stakeholder noch mehr Gefühl für die Granularität und Sie Input für die Gestaltung.

Fragen Sie nach möglichen Befüllungen, z.B. Status von Projekten oder im Lifecycle Management. Besonders wichtig sind die Inhalte der Bezugselemente. Bezugselemente sind Listen, die in Bezug zu den Kernbebauungselementen gesetzt werden. Hierzu zählen insbesondere die Listen der fachlichen Bauungselemente, der technischen Bausteine und Verantwortlichkeiten sowie die Ausprägungen der verschiedenen Attribute wie z.B. Freigabestatus oder Lizenzmodelle.

Fragen Sie nach möglichen Datenquellen. Zählen Sie mögliche Datenquellen auf. Nutzen Sie hierbei die Liste in I.4.

Fragen Sie nach den Systemen, die aktuell im Einsatz sind. Fragen Sie nach dem Einsatzzweck, der Datenqualität und Aktualität und den Pflegeprozessen.

Lassen Sie sich bereits bestehende Daten zeigen.

Wichtig

Sie müssen die Zielsetzungen, Fragestellungen, Ergebnisdarstellungen und Strukturen wirklich verstehen, um sie einerseits hinterfragen und andererseits in der Konzeption berücksichtigen zu können.

				Reifegrade				
				Initial	Im Aufbau	Transparenz	Planung	Steuerung
Nutzenargument	Informationsbedarf abdecken							
	1	Verstehen und Aufzeigen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten (Überblick herstellen)		S	X	X	X	X
	2	Unterstützung bei der Informationsbeschaffung		S	X	X	X	X
	3	Vereinfachung von Dokumentations- und Berichtspflichten		S	X	X	X	X
	4	Unterstützung bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen			S	X	X	X
	5	Reduzierte Projektvorbereitung und fundierter Input für die Projektabwicklung		S	X	X	X	X
	Business-IT-Alignment fördern							
	6	Erzeugung einer gemeinsamen fachlichen Sprachbasis			S	X	X	X
	7	Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen			S	X	X	X
	Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen							
	8	Aufdeckung und Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial		S	X	X	X	X
	9	Bereitstellung von fundierten Input für das Projektportfoliomanagement und IT-Entscheidungen				S	X	X
	10	Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen in und zwischen Business und IT aufzeigen		S	X	X	X	X
	Hebung von technischen Einsparungs- und Qualitätssteigerungspotenzialen							
	11	Vorgabe von technischen Standards (technische Standardisierung)				S	X	X
	12	Zeitnahe Aussagen über technische Abhängigkeiten und deren Auswirkungen				S	X	X
	13	Betriebsinfrastruktur-Optimierung				S	X	X
	14	Erstellung von Vorschlägen für ein adäquates Sourcing					S	X
	Nachhaltige IT-Kostenreduktion							
	15	Unterstützung der IT-Konsolidierung				S	X	X
	16	Zeitnahe Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von IT-Ideen (IS-Bebauungsplanung)				S	X	X
Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business (Flexibilität)								
17	Entwicklung und Veröffentlichung von Vorgaben für die IT-Umsetzung					S	X	
18	Zeitnahe Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von Business- und IT-Ideen (Fachliche und IS-Bebauungsplanung im Zusammenspiel)					S	X	
19	Unterstützung von Merger & Acquisitions, Outsourcing und dergleichen					S	X	
Erzeugung von direktem Business-Mehrwert								
20	Vorschläge für die Optimierung der Geschäftsarchitektur					S	X	
21	Gestaltung der zukünftigen fachlichen Strukturen					S	X	
Legende								
S - Schrittweise annähern								
X - erreichbar								

Bild 8.5 Erreichbare Zielsetzungen in Abhängigkeit vom EAM-Reifegrad

3. **Dokumentieren Sie die Interview-Ergebnisse** und stimmen Sie die Ergebnisse per E-Mail/Telefon mit den Stakeholdern (oder gegebenenfalls persönlich; jedoch Vorsicht: Aufwand) mit den Stakeholdern ab. Nutzen Sie zum Querschnitt und Konsolidieren auch die bereitgestellten Informationsmaterialien.

Anhand der Dokumentation der Ziele, Fragestellungen, aktuellen Handlungsbedarfe, repräsentativen Beispiele und möglichen Befüllungen der Bezugselemente sowie der Priorisierungen kann die Konzeption erfolgen. Zudem kann aufgrund des Eindrucks beim Interview auch die Einschätzung des Stakeholders bezüglich seines Interesses an EAM überprüft werden.

III. Workshop I (Projektleiter unterstützt durch das Kernteam)

Ziel des Workshops I: Gemeinsames Verständnis über die Methode und Begrifflichkeiten zu schaffen sowie eine initiale konsolidierte Sammlung der Zielsetzungen, Fragestellungen sowie erforderlichen Visualisierungen und aktuellen Handlungsbedarfen abzustimmen und zu priorisieren. Die Zielsetzungen sollten im Rahmen des Workshops I überwiegend festgelegt und damit die Schwerpunkte für die Konzeption gesetzt werden. Im Rahmen von Workshop I sollten Sie zudem bereits das EAM-Werkzeug kurz präsentieren, falls schon festgelegt.

Teilnehmer: Mitglieder des Steuerungsgremiums, Kernteam und erweitertes Team

Dauer: in der Regel zwei bis maximal drei Stunden

Wichtig

Das erweiterte Team sollte, soweit festgelegt, auf jeden Fall am Workshop I teilnehmen. Dies spart eine Menge Zeitaufwand bei den folgenden Interviews, da die Methode und Begrifflichkeiten dann schon bekannt sind. Zudem erfahren die Teammitglieder im Workshop unmittelbar, dass die Führungskräfte (Entscheiderkreis) das EAM-Vorhaben unterstützen, was dem Vorhaben Nachdruck verleiht. Diese Unterstützung haben Sie sich ja spätestens im Rahmen der Interviews gesichert.

1. Bereiten Sie den Workshop I vor.

- a) **Erstellen Sie einen Foliensatz, mit dem Sie die Methode, die Ergebnisse und vor allen Dingen den Nutzen von EAM anschaulich präsentieren.**

Hierfür sollten Sie maximal 20 bis 30 Minuten vorsehen. In diesem Foliensatz sollten Sie unbedingt auch die Projektorganisation und den Zeitplan mit

den abgestimmten Workshop-Terminen aufnehmen.

Die Nutzendarstellung müssen Sie auf die erwartete Soll-Vision und Zielsetzungen hin ausrichten. So steuern Sie die Erwartungshaltung der Teilnehmer.

b) Konsolidieren Sie die Interview-Ergebnisse und Ihre Soll-Vision und bereiten Sie diese auf.

Konsolidieren Sie die Ziele, Fragestellungen und deren Ergebnisdarstellungen sowie den aktuellen Status der Überlegungen zur Unternehmensarchitektur. Hier sollten einerseits die Interview-Ergebnisse und andererseits Ihre Überlegungen zur Umsetzung der Soll-Vision einfließen. Nutzen Sie hierbei auch die bereitgestellten Informationsunterlagen. Fordern Sie, wenn notwendig, fehlende Unterlagen bei Mitgliedern des erweiterten oder Kernteams an. Vorsicht bei vorab nicht über das EAM-Vorhaben informierten Personen. Diese müssen Sie erst noch "abholen".

Erstellen Sie Folien, in denen Sie die Zielsetzungen, Fragestellungen und die Visualisierungen zur Beantwortung anschaulich dokumentieren. Nutzen Sie, soweit möglich, die identifizierten repräsentativen Beispiele zur Veranschaulichung.

Erstellen Sie darüber hinaus Folien, in denen die Unternehmensarchitektur mit ihren möglichen Ausprägungen (Beispiele) sowie die möglichen Attribute mit ihren Ausprägungen (z.B. Freigabestatus-Ausprägungen) dargestellt werden.

Heben Sie die offenen Punkte und Entscheidungsbedarfe deutlich hervor. Hierzu zählen auch die strittigen Zielsetzungen, die z.B. nicht reifegradkonform sind. Zeigen Sie die Auswirkungen von Entscheidungen deutlich auf.

c) Stimmen Sie die Workshop-Inhalte vorab innerhalb des Kernteams und auch mit dem Auftraggeber sowie ggf. weiteren Sponsoren ab.

Versenden Sie die Folien vorab an zumindest diesen Personenkreis und holen Sie deren Feedback ab. Arbeiten Sie das Feedback, soweit möglich, bereits ein.

Wichtig

Neuen Zielen müssen Sie sich schrittweise annähern. In den Reifegraden „Initial“ und „Im Aufbau“ sollten Sie ausschließlich daran arbeiten, Transparenz zu schaffen. Erst wenn genügend Erfahrung gesammelt und Know-how aufgebaut sind, sind "höhere" Ziele realistisch umsetzbar. Dies wird in der Tabelle in Bild 8.5 durch ein "S" gekennzeichnet.

Mit der Umsetzung von neuen Zielen bieten Sie den Stakeholdern neue Möglichkeiten an. Durch die Nutzung und Erprobung bekommen Sie Feedback, das Sie zur Optimierung nutzen können. So können Sie Ihr EAM schrittweise erweitern.

Um z.B. das Ziel "Erzeugung einer gemeinsamen fachlichen Sprachbasis" zu erreichen, sind im Allgemeinen viele Iterationen zur Abstimmung des fachlichen Domänenmodells notwendig. Startpunkt bildet in der Regel eine nicht abgestimmte Sammlung der fachlichen Funktionen oder Geschäftsprozesse durch eine kleine Personengruppe. Anhand dessen kann der Nutzen von fachlichen Domänenmodellen aufgezeigt werden. Erst so bekommen Sie die Unterstützung, um den Ausbau voranzutreiben.

Immer wenn Sie eine neue Zielsetzung hinzunehmen, sollten Sie deren Umsetzung erst an einem gewissen Ausschnitt der Dokumentation erproben und nur wenige und dem Thema aufgeschlossene Stakeholder involvieren. Zudem sollten Sie, um möglichst rasch ein Ergebnis zu erzielen, mit einer mäßig hohen Datenqualität einsteigen. So reicht zu Beginn z.B. im Hinblick auf das Ziel "Erzeugung einer gemeinsamen fachlichen Sprachbasis" eine initiale Sammlung der Namen von fachlichen Funktionen oder Geschäftsobjekten. Die Abstimmung der Begriffe inklusive deren Beschreibungen (im Wortlaut) kann in einer zweiten Iteration erfolgen. Die initiale Sammlung lässt sich auf diese Weise bereits nutzen, um aufzuzeigen, welche Fragestellungen damit beantwortet werden können. Nach der Erprobung müssen Sie jedoch eine ausreichende Datenqualität herstellen.

2. Führen Sie den Workshop I durch.

- a) **Stellen Sie das Projekt mit seinen Zielen, Projektorganisation und Zeitplan sowie die bisherigen Aktivitäten (z.B. Liste der Interviews) vor.**
- b) **Erläutern Sie die Methode, die Ergebnisse und vor allen Dingen den Nutzen von EAM anschaulich in maximal zwischen 20 und 30 Minuten.**

Sie müssen die wesentlichen Aussagen kompakt vermitteln. In dieser Zeit dürfen Sie auch keine ausufernden Diskussionen zulassen, da Sie ansonsten die Aufmerksamkeit der Teilnehmer verlieren.

- c) **Gehen Sie über die konsolidierten Zwischenergebnisse Folie für Folie und holen Sie sich das OK oder To-dos für jeden offenen Punkt.**
Dokumentieren Sie dies explizit.
- d) **Fragen Sie, ob Zielsetzungen fehlen.**
Nutzen Sie hierzu die Liste der entsprechend EAM-Reifegrad erreichbaren Zielsetzungen in der Tabelle in Bild 8.5.
Moderieren Sie die Diskussion und dokumentieren Sie die Ergebnisse.
- e) **Fassen Sie die Ergebnisse verbal zusammen und erläutern Sie das weitere Vorgehen.**

3. Dokumentieren Sie die Workshop-Ergebnisse bereits in der zukünftigen Ergebnisstruktur und verteilen Sie den Ergebnisstand an die Workshop-

Teilnehmer.

Vorläufiger Ergebnisstand (mit noch vielen offenen Punkten):

- die Zusammenfassung Ihrer Zielsetzungen, Fragestellungen und Visualisierungsempfehlungen sowie deren Prioritäten, jeweils zugeordnet zu Stakeholder-Gruppen, sowie die offenen Punkte
- der aktuelle Stand Ihrer Unternehmensarchitektur (Bebauungselementtypen, Kern- und erweiterte Attribute und Steuerungsgrößen sowie Beziehungen) und deren Stufung sowie die offenen Punkte

IV. Erste Runde der Interviews nach Workshop I vervollständigen (Projektleiter und Mitglieder des Kernteams)

Vervollständigen Sie nach dem ersten Workshop die Einzel-Interviews mit dem erweiterten Kernteam. Nutzen Sie im Interview für die Ermittlung der Fragestellungen der Stakeholder eine vorbereitete Liste von typischen Fragestellungen aus dem Kontext des Stakeholders mit den entsprechenden Visualisierungsbeispielen und typischen Attributen. Für die Vorbereitung können Sie auch die Liste der typischen Fragestellungen aus Download-Anhang D nutzen (Struktur siehe Bild 8.6). Weitere Details bezüglich Zielen, Vorbereitung, Vorgehen und Ergebnissen siehe Schritt II.

Nutzen Sie hierbei aber die Ergebnisse des Workshops I. Holen Sie zudem Feedback zum Workshop ein, wenn der Stakeholder am Workshop teilgenommen hat.

Wichtig

Wenn Ihnen vorab aussagekräftige Unterlagen zur Verfügung stehen, sollten Sie hier nach möglichen repräsentativen Beispielen suchen. Anhand von repräsentativen Beispielen aus dem Kontext des Stakeholders können Sie diese besser abholen.

Im Interview müssen Sie zu Beginn bei allen Stakeholdern, die nicht am Workshop I teilgenommen haben, die Methode, die Begriffe und insbesondere die Ziele und Nutzen von EAM nochmals kurz einführen. So vermeiden Sie Missverständnisse und die Erwartungshaltung an EAM wird „justiert“. Dies ist wichtig, da viele Stakeholder noch keine wirkliche Vorstellung vom Enterprise Architecture Management haben und ihren Detailwelten wie z.B. Infrastrukturen, Datenmodellen oder aber detaillierten Prozessablaufbeschreibungen verhaftet sind. Sie müssen den richtigen Grad an Abstraktion und dessen Nutzen verstehen, um einen guten Input liefern zu können.

Anhand des konkreten Handlungsbedarfs und der repräsentativen Beispiele aus dem Kontext der Stakeholder kann der Nutzen von EAM für die Stakeholder greifbar transportiert werden.

Fragen Sie nach den konkreten Problemstellungen des Stakeholders. Diskutieren Sie Lösungsmöglichkeiten anhand von Visualisierungen repräsentativer Beispiele aus dem Umfeld des Stakeholders. "Ergründen" Sie die eingebrachten Fragestellungen.

	Notwendige Strukturen					Beziehungen	Attribute	Ergebnistypen	Muster	Stakeholder-Gruppen
	Fachlich	IS	Tec	B	K					
	1- Fachliche Domänen 2- Geschäftsprozesse 3- Fachliche Funktionen 4- Produkte 5- Geschäftspartner 6- Vertriebskanäle 7- Geschäftseinheiten 8- Geschäftsobjekte 9- Informationssystem-Domänen 10- Informationssysteme 11- Informationssysteme 12- Schnittstellen 13- Technische Domänen 14- Technische Bausteine 15- Infrastruktur-Domänen Kontext							Fachliches Domänenmodell Informationssystem-Cluster-Grafik Netzwerk-Grafik Typische Beziehungs-Grafik Technische Bausteine-Grafik Portfolio-Grafik Informationsfluss-Grafik Cluster-Informationssystem-Grafik Swim-Lane Darstellung von Geschäftsprozessen Zuordnungstabelle Life-Cycle-Grafik Masterplan-Grafik Plattform-Grafik IT-Roadmap-Grafik Nachfolger-Grafik Einfache Liste		Unternehmensführung Verantwortliche für Compliance oder Sicherheit Projektportfolienmanager Business-Planner Controller Leiter Organisation Business-Verantwortlicher Projektleiter CIO / IT-Verantwortlicher IT-Strategie IS-Verantwortlicher Partner und Lieferant Unternehmensarchitekt
Zielsetzung 1										
F11 Fragestellung 1	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>		
F12 Fragestellung 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fachliche Zuordnung zwischen GP und IS	Produktivitätszeitraum	<input checked="" type="checkbox"/>	BP-GP/GE-IS-Geschäftskritikalität	<input checked="" type="checkbox"/>
F13 Fragestellung 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
...										
Zielsetzung 2										
F21 Fragestellung 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	...	SLA-Anforderung	<input checked="" type="checkbox"/>	BP-GP/GE-IS-TB-Standardkonformität	<input checked="" type="checkbox"/>
F22 Fragestellung 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
F23 Fragestellung 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
...										
	<input checked="" type="checkbox"/> alternativ erforderliche Strukturen							<input checked="" type="checkbox"/> mögliche Visualisierung		<input checked="" type="checkbox"/> optional
	<input checked="" type="checkbox"/> erforderliche Strukturen							<input checked="" type="checkbox"/> präferierte Visualisierung		<input checked="" type="checkbox"/> hohe Priorität

Bild 8.6 Liste von typischen Fragestellungen mit Empfehlungen

V. Workshop II (Projektleiter und Kernteam)

Ziel des Workshops II: Verabschiedung der Zielsetzungen, Abstimmung des Zwischenstands der Fragestellungen und Ergebnisdarstellungen anhand von repräsentativen Beispielen sowie der Struktur, Befüllungen der Unternehmensarchitektur und der groben Eckwerte für die EAM Governance.

Teilnehmer: Mitglieder des Steuerungsgremiums und Kernteams und festgelegte Mitglieder des erweiterten Teams

Dauer: in der Regel zwei bis maximal drei Stunden

1. Vorbereitung des Workshops

Konsolidieren Sie die Ergebnisse aus dem Workshop I und die Interviewergebnisse und bereiten Sie diese auf.

a) Dokumentieren Sie die Ziele, Fragestellungen und Ergebnisdarstellungen und deren Prioritäten.

Konsolidieren Sie die Ziele, Fragestellungen und Ergebnisdarstellungen, die Sie im Workshop I und in den Interviews ermittelt haben. Versuchen Sie Lösungsvorschläge für die offenen Punkte zu machen. Erstellen Sie Ergeb-

nisdarstellungen für alle bisher gesammelten Fragestellungen und stellen Sie diese übersichtlich auf einer Folie dar. Heben Sie die noch offenen Punkte, wie z.B. die Ausprägungen des Gesundheitszustands, hervor. Überprüfen Sie zudem nochmals, ob die Ziele entsprechend des Reifegrads überhaupt erreichbar sind. Nutzen Sie hierzu die Tabelle in Bild 8.5.

b) Ermitteln Sie die für die Beantwortung der Fragestellungen erforderlichen Informationen.

Die Bebauungselemente, Beziehungen, Kern- und erweiterten Daten sowie Steuerungsgrößen können Sie insbesondere aus den Visualisierungsbeispielen zur Beantwortung der Fragestellungen ableiten, die Sie im Rahmen der Diskussion mit den Stakeholdern erstellt haben. Dokumentieren Sie insbesondere auch die Ausprägungen der Bezugselemente sowie von Attributen. Falls noch nicht festlegbar, erstellen Sie einen Vorschlag und markieren Sie diesen als offenen Punkt für die Abstimmung im Workshop.

Im Download-Anhang D finden Sie eine konsolidierte Liste von Fragestellungen, sortiert nach Zielsetzungen. Jeder Fragestellung sind die erforderlichen Bebauungselemente, Beziehungen zwischen den Bebauungselementen, zusätzlich erforderlichen Attributen und eine Empfehlung für die Visualisierung zugeordnet. Die Struktur der Liste stellt Bild 8.6 dar.

Starten Sie mit der Dokumentation Ihrer Modellierungsrichtlinien. Siehe hierzu Abschnitt 4.3.1.6 im Buch und Download-Anhang 6.

c) Analysieren Sie die Datenbeschaffung.

Ermitteln Sie für alle festgelegten Bebauungselementtypen, Beziehungen und Attribute, entlang welchen Prozesses von welchem Datenlieferanten wann und wie angetriggert die Daten bereitgestellt werden. Beginnen Sie mit der Erstellung eines Pflegekonzepts (siehe Abschnitt 8.3).

d) Bewerten Sie den Aufwand für die Datenbeschaffung.

Letztendlich steht die Frage dahinter: "Wie können welche der erforderlichen Daten mit welcher Qualität, Aktualität und mit welchem Aufwand beschafft werden?" Die drei Dimensionen Qualität, Aktualität und Aufwand sind für die Bewertung in Kombination ausschlaggebend:

Qualität: Nur wenn die Daten mit einer hinreichenden Datenqualität zur Verfügung stehen, sind sie sinnvoll verwendbar. Nur wenn sichergestellt ist, dass die Daten konsistent und mit einer einheitlichen Granularität dokumentiert sind, können Aussagen daraus abgeleitet werden. Häufig reicht für die Erprobung aber auch eine Einstiegsqualität.

Aktualität: Wenn die Daten nicht kontinuierlich und zeitnah zu einer Veränderung gepflegt werden, sind die Datenbasis und damit auch die Analyseergebnisse nicht aktuell und somit ggf. nicht brauchbar. Der Nutzen von EAM wird in Frage gestellt, da keine Verlässlichkeit gegeben ist.

Aufwand: Der Aufwand für die kontinuierliche Datenpflege in einer hinreichenden Datenqualität muss im Verhältnis zum Nutzen stehen. Wenn große

Anstrengungen unternommen werden müssen, um z.B. Betriebsinfrastrukturdaten auf einem für EAM sinnvollen Level zu ermitteln, und der Nutzen nicht besonders groß ist, sollte man zunächst darauf verzichten. Je größer der Aufwand, desto geringer im Allgemeinen die Akzeptanz. Der Pflegeaufwand muss „vertretbar“ sein. Möglichst effiziente und einfache Wege der Datenbeschaffung gilt es zu finden. Lassen sich z.B. die Daten automatisiert bereitstellen, kann man ggf. eine Doppelerfassung vermeiden.

e) Stellen Sie Aufwand und Nutzen für die Datenbeschaffung einander gegenüber.

Im Rahmen der Festlegung Ihrer Unternehmensarchitektur müssen Sie einen Abgleich zwischen den für die Beantwortung der Fragestellungen erforderlichen Informationen und den über Datenlieferanten beschaffbaren Informationen machen.

Die Analyse im Hinblick auf die Datenbeschaffung führt häufig zu einer Stufung. Nur die Ergebnisdarstellungen für Fragestellungen, die mit „bereitstehenden“ oder mit vertretbarem Aufwand beschaffbaren Daten erstellt werden können, sollten in einer ersten Stufe umgesetzt werden.

Machen Sie einen Vorschlag für die Stufung.

Empfehlung

Der Nutzen lässt sich häufig nur schwer quantifizieren. Eine Abschätzung des Aufwands reicht häufig, um einzuschätzen, ob Fragestellungen wirklich wichtig sind. Wesentlich ist auch, wie in Abschnitt 5.3.5.2 im Buch ausgeführt, den Wert für den Stakeholder zu erfragen.

Konfrontieren Sie die Nutznießer mit dem Aufwand zur Beantwortung ihrer Fragestellungen und stellen Sie diesen den Wert für den Stakeholder gegenüber. So fällt in der Regel ein gewisser Anteil der Fragestellungen weg.

Häufig reicht im Hinblick auf neue Zielsetzungen eine Einstiegsqualität der Datenbasis völlig aus. Typische Beispiele hierfür sind rudimentäre, noch nicht vollständig abgestimmte Listen von fachlichen Funktionen und/oder Geschäftsobjekten.

Durch eine solche rudimentäre Liste von fachlichen Funktionen kann über eine Bebauungsplan-Grafik z.B. die funktionale Abdeckung gut aufgezeigt werden. Der Nutzen wird so für Fachbereiche und Business Manager bereits sichtbar. So finden Sie Sponsoren für die Weiterentwicklung von EAM.

Die Darstellung des Informationsflusses über nicht abgestimmte Geschäftsobjektnamen ist ein weiteres verbreitetes Beispiel für eine niedrige Einstiegsqualität. Durch die Darstellung der Geschäftsobjekte in einer Informationsfluss-Grafik wird es einfacher, die gegenseitigen Abhängigkeiten unter den Informationssystemen zu verstehen.

- f) **Dokumentieren Sie den daraus resultierenden Stand der Unternehmensarchitektur** mit allen offenen Punkten und vorgeschlagener Stufung übersichtlich in einer Präsentation. Offene Punkte können bezüglich Verwendung von Bebauungselementen, Beziehungen, Attributen, Ausprägungen dieser sowie der Datenherkunft, -qualität, -granularität, Vollständigkeit, Aktualität, Verantwortlichkeiten oder der Datenbeschaffung bestehen.

Wichtig

Dokumentieren Sie die erwartete Datenqualität pro Bebauungselementtyp, Attribut oder Beziehung im Konzept. So wird die Erwartungshaltung hinsichtlich der Analyseergebnisse gesteuert.

- g) **Rekapitulieren Sie die Ergebnistypen zur Beantwortung der Fragestellungen.**

Überprüfen Sie, ob die Fragestellungen mit den beschaffbaren Daten (oder Datenqualität) überhaupt beantwortbar sind. Erstellen Sie auch hier einen Vorschlag für die Stufung und notieren Sie diesen und ggf. weitere offene Punkte. Bereiten Sie dies für den nächsten Workshop grafisch auf.

- h) **Bereiten Sie die Eckwerte Ihrer EAM Governance zur Abstimmung vor.**

Wesentlich sind insbesondere der organisatorische Unterbau von EAM (Rollen und deren Besetzung sowie Gremien) und die Steuerungsaufgaben, aus denen Sie später Ihre Steuerungsgrößen ableiten. Skizzieren Sie hierzu alternative Vorschläge für die Organisation und listen Sie die Steuerungsaufgaben auf (siehe Abschnitt 4.2 im Buch).

- i) **Stimmen Sie die Workshop-Inhalte vorab innerhalb des Kernteams und auch mit dem Auftraggeber und dem Steuerungsgremium ab.**

Versenden Sie die Folien vorab zumindest an diesen Personenkreis, holen Sie dessen Feedback ein und arbeiten Sie dieses entsprechend ein.

- j) **Stimmen Sie mit dem Steuerungsgremium (oder ggf. nur Ihrem Auftraggeber) die Teilnehmer für den Workshop II aus dem erweiterten Projektteam ab.**

2. Durchführung des Workshops

- a) **Fassen Sie den Status des EAM-Projekts und die bisherigen Aktivitäten zu Beginn kurz zusammen.**

- b) **Gehen Sie über die Folien der vorbereiteten Zielsetzungen und holen Sie sich das OK für diese.**

Die Zielsetzungen und deren Prioritäten sollten im Verlauf von Workshop II finalisiert werden. Falls es noch offene Punkte gibt, nehmen Sie diese auf

und bringen Sie sie im Kontext der zugeordneten Fragestellungen nochmals zur Diskussion.

- c) **Gehen Sie über die konsolidierten Zwischenergebnisse** zu Fragestellungen und Unternehmensarchitektur inklusive Empfehlung für die Stufung. Holen Sie sich Folie für Folie das OK für die Vorschläge und stimmen Sie die offenen Punkte soweit möglich ab. Dokumentieren Sie das OK sowie die restlichen offenen Punkte explizit.

Empfehlung

Fassen Sie Fragestellungen und deren Antworten, die den gleichen Ergebnistyp nutzen, in einer Folie zusammen. Nutzen Sie hierzu die ermittelten repräsentativen Beispiele. So können Sie am anschaulichen "Objekt" die offenen Fragen abstimmen.

Gehen Sie konkret über die Liste der Bezugselemente (s.o.) drüber und klären Sie die offenen Punkte. Nutzen Sie hierzu jeweils eine Folie pro Bezugselement, wie z.B. Geschäftsprozesse oder Ausprägungen vom Freigabestatus.

- d) **Fragen Sie, ob Fragestellungen oder Datenaspekte fehlen.**
Wenn ja, nehmen Sie diese oder aber nur den Hinweis auf, dass dies im Rahmen des nächsten Interviews mit dem betreffenden Stakeholder zu klären ist. Analog gehen Sie für Zielsetzungen vor, wenn diese nicht im Rahmen der Diskussion der Fragestellungen beantwortbar waren.
 - e) **Zeigen Sie vorbereitete Skizzen bezüglich der EAM-Organisation und Steuerungsaufgaben.**
Moderieren Sie eine Diskussion. Notieren Sie die wesentlichen Aussagen.
 - f) **Fassen Sie die Ergebnisse verbal zusammen und erläutern Sie das weitere Vorgehen.**
3. **Dokumentieren Sie die Workshop-Ergebnisse bereits in der zukünftigen Ergebnisstruktur** und verteilen Sie den Ergebnisstand an die Workshop-Teilnehmer. Vorläufiger Ergebnisstand (mit ggf. noch einigen offenen Punkten):
- verabschiedete Zielsetzungen, gesammelte Fragestellungen und Visualisierungsempfehlungen sowie deren Prioritäten, jeweils zugeordnet zu Stakeholder-Gruppen, sowie die offenen Punkte
 - aktueller Stand Ihrer Unternehmensarchitektur, der Inhalte der Bezugselemente, Ausprägungen der Attribute und deren Stufung sowie die offenen Punkte

- aktueller Stand von Modellierungsrichtlinien, Pflegekonzept, Steuerungsaufgaben sowie der EAM-Organisation sowie die offenen Punkte

VI. Interviews vor oder nach dem Workshop II

Führen Sie mit allen Mitgliedern des Steuerungskreises und erweiterten Teams Interviews durch. Ziel ist dabei, die Stimmung bzgl. EAM einzufangen und die Lösungsvorschläge für die Fragestellungen der Stakeholder zu finalisieren. Stakeholdern, die im Kontext der EAM Governance relevant sind, müssen Sie zudem aufzeigen, wie ihre Steuerungsaufgaben unterstützt werden, und dies mit ihnen abstimmen. Darüber hinaus sollten Sie bei diesen Stakeholdern anhand Ihrer EAM-Organisationsvorschläge deren Unterstützung und Besetzungsvorschläge ermitteln.

Die Interviews müssen Sie, wie schon ausgeführt, vorbereiten, durchführen und im Anschluss nachbereiten.

Nach dem Workshop II

Nach dem Workshop II liegen die Zielsetzungen, Fragestellungen, geforderten Ergebnistypen bereits in einer hohen Qualität vor. Auf dieser Basis kann die Werkzeugevaluierung und -entscheidung final erfolgen, falls das Werkzeug nicht ohnehin schon vorher feststeht.

Das Werkzeug, ggf. in einer Teststellung, sollte dann möglichst schnell aufgesetzt und konfiguriert werden. Zudem sollten die Basisstrukturen im Werkzeug festgelegt werden, das heißt u.a. die Unternehmensarchitektur und deren Befüllung sowie insbesondere die Ergebnistypen.

Mit dem Coaching und der Übergabe an die zukünftigen Unternehmensarchitekten sollte möglichst früh begonnen werden. Idealerweise sind die Unternehmensarchitekten Teil des Kernteams und gestalten die Konzeption aktiv mit. Bei großen Organisationen ist der Kreis der zukünftigen Unternehmensarchitekten sehr groß. Diese sollten über Ihren Lead-Architekten (siehe Abschnitt 4.2 im Buch) als Multiplikator ausgebildet, gecoacht und abgeholt werden. Wenn die Unternehmensarchitekten erst später zur Verfügung stehen, wird es schwieriger, sie zu begeistern. Diese Aufgabe fällt dem EAM-Verantwortlichen oder einem seiner Teammitglieder zu.

VII. Workshop III

Ziel des Workshops III: Verabschiedung der Zielsetzungen, Fragestellungen, Ergebnisdarstellungen sowie der Struktur und Befüllungen der Unternehmensar-

chitektur sowie Abstimmung und Verabschiedung der wesentlichen Festlegungen zur EAM Governance.

Teilnehmer: Mitglieder des Steuerungsgremiums und Kernteams und festgelegte Vertreter des erweiterten Teams

Dauer: in der Regel zwei bis maximal drei Stunden

1. Vorbereitung des Workshops

Konsolidieren Sie die Ergebnisse aus dem Workshop II und die Interviewergebnisse und bereiten Sie diese auf. Führen Sie hierzu analoge Aktivitäten wie bei der Vorbereitung des Workshops II durch. Das Ziel ist aber die Finalisierung der Strukturen und eine grobe Festlegung der EAM Governance. Dabei liegen die Schwerpunkte auf:

a) Festlegung der Stufung

Bilden Sie anhand der Prioritäten der verabschiedeten Fragestellungen, Ergebnistypen und Unternehmensarchitektur Aspekte die Stufung. Stellen Sie für die nächste Ausbaustufe sicher, dass die Elemente untereinander konsistent sind. Falls doch noch offene Punkte bestehen, klären Sie diese in Abstimmung mit dem Auftraggeber oder verschieben Sie sie explizit in die finale Liste der offenen Punkte.

Die Endausbaustufe ergibt sich aus den niedriger priorisierten Zielen und Fragestellungen sowie der Soll-Vision.

b) Erstellen Sie das Pflegekonzept für die erste Ausbaustufe.

Überprüfen Sie, ob die Pflege für alle Daten festgelegt und die Daten mit einem akzeptablen Aufwand/Nutzen-Verhältnis beschaffbar sind. Falls noch Punkte offen sind, nehmen Sie die in die Klärungsliste für den nächsten Workshop mit auf.

c) Konfigurieren und erfassen oder übernehmen Sie bereits die Bezugsdaten und die Daten der repräsentativen Beispiele in das EAM-Werkzeug.

Dieses sollte spätestens nach dem zweiten Workshop ausgewählt und zumindest in einer Teststellung aufgesetzt werden.

d) Bereiten Sie die EAM-Governance-Aspekte zur Abstimmung vor.

Wesentlich sind insbesondere der organisatorische Unterbau von EAM (Rollen und deren Besetzung sowie Gremien) und die Steuerungsaufgaben, aus denen Sie später Ihre Steuerungsgrößen ableiten.

Erstellen und dokumentieren Sie den aktuellen Stand Ihres Organisationsvorschlags. Nutzen Sie hierbei die Hilfestellungen aus Abschnitt 4.2 im Buch. Fassen Sie die Steuerungsaufgaben zusammen. Gleichen Sie diese mit dem EAM-Reifegrad ab und ermitteln Sie mögliche Steuerungsgrößen

(siehe hierzu Abschnitt 4.3.2 im Buch).

Analysieren Sie die Datenbeschaffung für die Steuerungsgrößen und machen Sie Vorschläge bezüglich der Datenbeschaffung.

- e) **Machen Sie einen Vorschlag für das Planungsinstrumentarium**, falls dies in Ihrem Projekt bereits relevant ist. Stimmen Sie diesen Vorschlag im Kernteam und mit dem Steuerungsgremium ab. Die Abstimmung erfolgt häufig über Einzelgespräche vor dem nächsten Workshop.
- f) **Stimmen Sie mit dem Steuerungsgremium (oder ggf. nur Ihrem Auftraggeber) die Teilnehmer für den Workshop III aus dem erweiterten Projektteam ab.**

2. Durchführung und Nachbereitung des Workshops

- a) **Fassen Sie den Status des EAM-Projekts und die bisherigen Aktivitäten zu Beginn kurz zusammen.**
- b) **Hängen Sie die Ergebnisdarstellungen aus.**
Erzeugen Sie Ergebnistypen für die wichtigsten Fragestellungen, idealerweise aus dem EAM-Werkzeug heraus. Hängen Sie diese im Workshop-Raum aus. Dies regt in der Zeit vor dem Workshop zu Diskussionen an. Zudem wird der Nutzen deutlich wahrgenommen.
- c) **Gehen Sie über die Folien der konsolidierten Ergebnisse** zu Fragestellungen und Unternehmensarchitektur inklusive Empfehlung für die Stufung sowie Pflegekonzept, holen Sie sich Folie für Folie das OK für die Vorschläge und stimmen Sie die offenen Punkte soweit möglich ab. Ziel ist die Finalisierung der Strukturen. Dokumentieren Sie das OK explizit. Falls noch offene Punkte bestehen, müssen Sie das weitere Vorgehen mit dem Auftraggeber abstimmen.

Wichtig

Im Rahmen der Abstimmung der Inhalte der Unternehmensarchitektur stimmen Sie indirekt auch die Modellierungsrichtlinien (z.B. wie viele Ebenen Geschäftsprozesse?) ab.

- d) **Führen Sie die vorbereitete EAM-Organisation und Steuerungsgrößen sowie das Planungsinstrumentarium zur Verabschiedung.**
Stellen Sie den Stand der Überlegungen vor. Moderieren Sie die Diskussion und führen Sie für alle offenen Punkte eine Entscheidung herbei.
- e) **Fassen Sie die Ergebnisse verbal zusammen und erläutern Sie das weitere Vorgehen.**

- f) **Dokumentieren Sie die Workshop-Ergebnisse in der zukünftigen Ergebnisstruktur** und verteilen Sie den Ergebnisstand an die Workshop-Teilnehmer. Vorläufiger endgültiger vollständiger Ergebnisstand (mit ggf. noch sehr wenigen offenen Punkten).

Optional: Bestandsaufnahme

Für die Erprobung der Konzeption ist, wie schon ausgeführt, eine Pilotierung innerhalb eines repräsentativen Ausschnitts erforderlich.

Häufig wird diese Pilotierung im Rahmen der Konzeption mit übernommen. Für den festzulegenden Ausschnitt werden die Strukturen, wie im Konzept festgelegt, erfasst. Dies sollte idealerweise direkt von den zukünftigen Verantwortlichen durchgeführt werden. Hierzu müssen diese vorher durch Schulungen und Coaching befähigt werden.

Bei der Bestandsaufnahme wird in der Regel in drei Schritten vorgegangen:

1. Identifikation der Schlüsselpersonen aus dem zu erfassenden Umfeld sowie Abstimmung ihrer Verfügbarkeit mit der entsprechenden Führungskraft
2. Information der Schlüsselpersonen über das Vorhaben und die Methode für die Bestandsaufnahme
3. Durchführung von Bestandsaufnahme-Workshops mit den Schlüsselpersonen (ggf. in Gruppen):
 - a) Ermittlung und Erfassung aller Bezugselemente, soweit diese nicht ohnehin schon im Rahmen der Konzeption festgelegt wurden
 - b) Erstellung des fachlichen Bezugsrahmens für den fachlichen Ausschnitt
 - c) Erfassung der Informationssysteme in diesem fachlichen Bezugsrahmen erstmals als eine Liste; Sammlung und Abstimmung der einzelnen Listeneinträge
 - d) Ermittlung der Abhängigkeiten zwischen den Informationssystemen z.B. auf einer Metaplan-Wand über eine Zuordnungstabelle; gegebenenfalls mit weiteren Informationen, wie z.B. der Informationsfluss angereichert (falls Teil des Konzepts)
 - e) Dokumentation der detaillierten Abhängigkeiten zwischen den Informationssystemen über Kontextsichten (falls Teil des Konzepts)
 - f) Generieren Sie die vorbereiteten Sichten aus dem EAM-Werkzeug heraus und stellen Sie diese den Schlüsselpersonen zur Verfügung.

Nutzen Sie hierbei soweit möglich vorhandene Datensammlungen.

Wichtig

Überprüfen Sie zusammen mit den Schlüsselpersonen die Vollständigkeit, Aktualität, Granularität und Qualität vorhandener Datensammlungen, bevor Sie diese in die Bauungsdatenbasis übernehmen.

VIII: "Feinschliff" und finale Übergabe an die Linie

1. **Stellen Sie die Konzeption fertig.** Berücksichtigen Sie das eingegangene Feedback. Stimmen Sie das Endergebnis innerhalb des Kernteams und mit dem Steuerungsgremium ab.
2. **Befüllen Sie das Werkzeug entsprechend der festgelegten Strukturen und Ausprägungen** sowie mit den repräsentativ erfassten Ausschnitten sowie den Ergebnissen aus der optionalen Bestandsaufnahme. Führen Sie eine erste Qualitätssicherung durch.
3. **Konfigurieren Sie das Werkzeug** entsprechend der Festlegungen im Pflegekonzept. Hier sind insbesondere die Rollen und Berechtigungen sowie vorgefertigte Ergebnistypen zugeordnet zu den entsprechenden Stakeholder-Gruppen von Belang.
4. **Informieren, coachen und schulen** Sie alle, die laut Pflegekonzept oder der anderen EAM-Prozesse eingebunden werden.
Hinweis: In der Regel sollten alle wesentlichen EAM-Schlüsselpersonen ins Projekt eingebunden werden bzw. es sollte über Lead-Architekten sichergestellt werden, dass diese eingebunden werden.
5. **Veröffentlichen Sie die Ergebnisse** und schalten Sie das Werkzeug entsprechend der Berechtigungen frei.
6. **Bereiten Sie eine Abschlusspräsentation vor**, in der Sie allen Projektbeteiligten anschaulich und prägnant die Ergebnisse vorstellen. Übergeben Sie formal die Ergebnisse an die Linie.

Wichtig

Schaffen Sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche EAM-Einführung:

Beschränken Sie sich auf das Wesentliche.

Mit jeder zusätzlichen Information, jedem Bebauungselement und jeder Beziehung nimmt der Aufwand im Hinblick auf eine hinreichend aktuelle, vollständige und konsistente Bebauung erheblich zu.

Schätzen Sie Ihren aktuellen Reifegrad realistisch ein. So steuern Sie die Erwartungshaltung der Anwender.

Achten Sie auf die richtige Granularität. Bei zu feingranularen Informationen sehen Sie den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.

Gestalten Sie ein auf Ihre Ziele und Fragestellungen zugeschnittenes EAM Framework. Wesentlich hierfür sind die Identifikation der Nutznießer und die Analyse ihrer Fragestellungen.

„Think big & Start small“

„Kitzeln“ Sie den Entscheidungsbedarf und die Fragestellungen aller potenziellen Nutznießer aus diesen heraus. Erstellen Sie eine Gesamtkonzeption und setzen Sie diese in überschaubaren Schritten um. Achten Sie darauf, dass keine Wunschlistenmentalität mit unklaren Prioritäten und Aktivitäten Einzug hält.

Achten Sie auf angemessene Strukturen und Pflegbarkeit; vermeiden Sie „Modellitis“! Beschränken Sie sich auf die Daten, die Sie für die Beantwortung der Fragestellungen wirklich benötigen.

Stellen Sie sicher, dass alle für die Beantwortung der Fragestellungen erforderlichen Daten in einem angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnis kontinuierlich bereitgestellt werden.

Etablieren Sie einfache Pflegeprozesse und eine gute Werkzeugunterstützung. Integrieren Sie diese so früh wie möglich in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse. So können Sie die kontinuierliche Pflege der Daten sicherstellen.

8.3 Leitfaden für die Erstellung eines Pflegekonzepts

EAM stiftet nur dann Nutzen, wenn die Ergebnisse aussagekräftig und richtig sind. Wenn den EAM-Ergebnissen einmal misstraut wird, ist es schwierig, wieder Akzeptanz zu finden. Deshalb müssen die Bebauungsdaten hinreichend vollständig, aktuell und in einer hohen Qualität sowie in der richtigen Granularität zur Verfügung stehen. Dies wird über die Erstellung und Anwendung eines Pflegekonzepts sichergestellt.

Das Pflegekonzept regelt die Datenbereitstellung sowie die Dokumentation und Qualitätssicherung der Bebauungsdaten. Die Datenbereitstellung hat vielfältige Aspekte. Hierzu zählen die Datenherkunft, die Prozesse und die Verantwortlichen für die Datenbeschaffung und Übermittlung. Alle Bebauungselemente und Beziehungen sowie deren Attribute entsprechend der spezifischen Unternehmensarchitektur müssen hierzu analysiert werden.

Wichtig

Ein Pflegekonzept ist essenziell, um sicherzustellen, dass eine Bebauungsdatenbasis zu jeder Zeit in einer hinreichenden Vollständigkeit, Qualität, Aktualität und angemessenen Granularität vorliegt.

Die Kerndaten, erweiterten Daten, Steuerungsgrößen und Beziehungen der Unternehmensarchitektur werden im Allgemeinen von unterschiedlichen Stakeholdern und Systemen entlang unterschiedlicher Prozesse bereitgestellt. Daher ist die Aktualität unterschiedlich und es kann auch nur die Aktualität der Bereitstellungsprozesse erreicht werden. Dies wird im Folgenden als hinreichende Aktualität bezeichnet. Entsprechende Beispiele:

- Im Rahmen von Projekten und Wartungsmaßnahmen verändern sich die Kerndaten und die erweiterten Daten der Ist- und teilweise der Plan-Bebauungselemente. Die Aktualisierung muss also gekoppelt mit diesen Durchführungsprozessen erfolgen, spätestens jedoch bei der Inbetriebnahme. Die Detaillierung nimmt mit zunehmendem Projektfortschritt zu. So werden Informationssysteme z.B. in Teilsysteme aufgeteilt, sobald diese in der IT-Konzeption feststehen, und diese Teilsysteme dann den jeweiligen Geschäftsprozessen oder fachlichen Funktionen zugeordnet.
- In der Bebauungsplanung werden der Ziel-Zustand und die Umsetzungsplanung gestaltet, d.h. die Soll- und Plan-Bebauungselemente (alle Datenkategorien) werden angepasst. Gegebenenfalls handelt es sich hierbei zunächst nur um Planungsszenarien, die erst ein Entscheidungsgremium verabschieden muss.
- Die Kerndaten und die Steuerungsgrößen von Plan-Bebauungselementen ändern sich aufgrund von Entscheidungen im Projektportfoliomanagement und Release-Management.
- Die Geschäftsprozesse und Geschäftsobjekte ändern sich im Rahmen des Prozessmanagements. Die fachlichen Funktionen, Produkte und Geschäftseinheiten ändern sich im Rahmen der Business-Planung. Die Beziehung von Geschäftsobjekten zu Informationssystemen wird im Rahmen einer Aktualisierung während der Bebauungsplanung gepflegt.

Initial erfolgt die Datenbeschaffung in der Regel über eine Bestandsaufnahme. Hierfür kann häufig auf vorhandene Datensammlungen zurückgegriffen werden. Dies können z.B. Bestandsaufnahmen im Kontext von Projekten, Ergebnisse von Geschäftsprozessanalysen, Prozessdokumentation, Einkaufslisten, das DL- und Produktportfolio sowie die Listen aus dem Servicemanagement (CMDB) sein. Häufig sind diese Datensammlungen jedoch veraltet, in unterschiedlicher Granularität und Qualität sowie nicht vollständig vorhanden.

Datenprobleme entstehen aber insbesondere beim „Betrieb“ von EAM. Lassen Sie uns dies etwas näher beleuchten:

- **Partielle Befüllung (Unvollständigkeit)**

In einer Bebauungsdatenbasis werden die verstreuten Informationen aus den organisatorischen Bereichen und Projekten zu einem Ganzen zusammengeführt. Viele organisatorische Einheiten in Business und IT sind involviert. Von allen müssen Informationen eingesammelt werden. Dies kann sich bei der einen oder anderen Einheit durchaus schwierig gestalten. Eine hinreichend vollständige Liste z.B. von Geschäftsprozessen, Geschäftsobjekten, Geschäftseinheiten, Informationssystemen, Informationsobjekten, Schnittstellen, technischen Bausteinen und Infrastrukturelementen sowie Beziehungen zwischen diesen Elementen muss vorliegen, um Ihre Fragestellungen fundiert beantworten zu können.

- **Unzureichende Aktualität**

Die Daten werden in der Regel von unterschiedlichen Stakeholdern und Systemen entlang unterschiedlicher Prozesse zu verschiedenen Zeitpunkten bereitgestellt. So werden z.B. Projektinformationen entsprechend der Projektstatusberichte und der Entscheidungen im Projektportfoliomanagement frühestens nach Vorliegen der Daten aktualisiert. Die Planungs- und Entscheidungsprozesse geben die Taktrate vor. Ein weiteres Beispiel ist die Veränderung der Kerndaten von Informationssystemen im Rahmen der Projektabwicklung. In der Regel werden die Veränderungen frühestens bei den Quality Gates des Projekts oder bei der Inbetriebnahme der Anwendungen eingepflegt. Die Aktualität der Daten entspricht höchstens der des lieferenden Planungs-, Entscheidungs- oder IT-Prozesses.

Die Prozessdokumentation wird oft – zumindest jährlich – aktualisiert, häufig gekoppelt an Prüfintervalle, z.B. im Kontext von Compliance. Die Dokumentation der aktuellen und der zukünftigen IS-Landschaft wird in der Regel zumindest jährlich mit der IT-Strategieentwicklung aktualisiert. Die Aktualisierung der Informationssystemdaten erfolgt in der Regel in kürzeren Zeitabständen, gekoppelt an bestimmte Ereignisse in IT-Prozessen, wie z.B. die Inbetriebnahme eines neuen Systems.

Infolge einer häufig fehlenden oder unzureichenden organisatorischen Einbettung von EAM werden Veränderungen der Daten vom jeweiligen Datenlieferanten nicht oder verzögert bereitgestellt. Der Unternehmensarchitekt bekommt häufig überhaupt nicht mit, dass sich z.B. die Planung eines Projekts oder aber die Funktionalität eines Informationssystems über Wartungsmaßnahmen geändert hat. Häufig ist zudem der Datenlieferant unklar und die Datenbeschaffung ist nicht geregelt.

Wichtig

In der Gesamtbebauung können durch unterschiedliche Aktualitäten Inkonsistenzen entstehen. In der Prozessdokumentation kann z.B. auf Informationssysteme referenziert werden, die aktuell schon nicht mehr produktiv sind. Je enger die Kopplung zwischen den verschiedenen Bebauungen, desto größer ist die Gefahr von Inkonsistenzen.

Achten Sie bei der Festlegung Ihrer Unternehmensarchitektur darauf, dass die Anteile der Gesamtbebauung mit unterschiedlichem Life-Cycle möglichst lose gekoppelt sind. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Gesamtbebauung zu jedem Pflegezeitpunkt hinreichend konsistent ist.

Legen Sie Ihre Aktualitätsanforderungen für alle Elemente der Unternehmensarchitektur anhand Ihrer Fragestellungen fest!

Beispiel: Wenn Sie jederzeit Auskunft darüber geben können wollen, welche Informationssysteme welche Geschäftsprozesse unterstützen, müssen Sie sicherstellen, dass bei jeder Prozessänderung und bei jeder Weiterentwicklung eines Informationssystems die Beziehungen zwischen Geschäftsprozessen und Informationssystemen aktualisiert werden.

Stellen Sie durch entsprechende organisatorische Maßnahmen eine hinreichende Aktualität sicher. Entscheidend hierfür sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Pflegeprozesse, integriert in die IT- und Entscheidungsprozesse.

- **Unzureichende Qualität**

Die Datenqualität ist stark vom Datenlieferanten abhängig. Datenlieferanten können Personen oder aber auch IT-Systeme sein.

Wichtig

Problematisch sind insbesondere Redundanzen und Inkonsistenzen. Beispiele hierfür sind organisatorische Redundanzen und Dateninkonsistenzen aufgrund unterschiedlicher Datenquellen. Redundanzen und Inkonsistenzen verursachen in der Regel hohe Aufwände in der Pflege und Konsolidierung. Inkonsistente Daten können zu wirt-

schaftlichen oder Imageschäden führen, wenn z.B. falsche Preisdaten aufgrund von Dateninkonsistenzen in Kundenaufträgen errechnet werden.

Eine unzureichende Datenqualität kann unterschiedliche Ursachen haben. Hierzu zählen:

- **Schlampige Erfassung**

Die Daten der Bebauungsdatenbasis werden entweder vom Datenlieferanten direkt selbst erfasst beziehungsweise übertragen oder durch Unternehmensarchitekten auf Basis des Inputs vom Datenlieferanten aufgenommen. Gründe für eine schlechte Datenqualität sind einerseits fehlende oder unqualifizierte Datenlieferanten oder Unternehmensarchitekten. Wenn der Datenlieferant nicht versteht, wofür die Daten später genutzt werden sollen, wird es ihm schwerfallen, eine ausreichende Datenqualität zu liefern. Häufig fehlt aber auch das erforderliche Abstraktionsvermögen. Er versteht die Vorgaben für die Dokumentation (Modellierungsrichtlinien genannt) nicht oder kann sie nicht anwenden. Ein typisches Ergebnis hierfür sind technische Namen für Informationssysteme (z.B. „Transaktion 120“) und Informationsobjekte (z.B. „X12“).

Andererseits fehlt beim Datenlieferanten oder Unternehmensarchitekten häufig das Interesse oder er hat nicht genügend Zeit für eine fundierte Erhebung oder Abstimmung und „erledigt“ seine Aufgaben formal.

- **Keine Unterscheidung zwischen Ist- und Plan-Bebauung**

Die fehlende Unterscheidung zwischen Ist- und Plan-Bebauung bei der Datenerfassung ist ein häufiger Spezialfall der schlampigen Erfassung. Bei Erfassung von Projektdaten werden diese mit der aktuell gültigen und produktiven Ist-Bebauung vermischt und somit die Datenqualität verschlechtert, da keine zeitpunktbasierten Abfragen mehr durchgeführt werden können.

- **Beziehungen zwischen Bebauungselementen unzureichend gepflegt**

Dies ist ein weiterer, häufig vorkommender Spezialfall der schlampigen Erfassung oder der partiellen Befüllung. Insbesondere aufgrund fehlender Verantwortlichkeiten für die Beziehungen zwischen Bebauungselementen werden diese nur unzureichend gepflegt. Ein Beispiel ist die Zuordnung von Informationssystemen zu Geschäftsprozessen. Diese Zuordnung wird häufig nicht aktualisiert, wenn sich Geschäftsprozesse oder Informationssysteme verändern.

- **Keine abgestimmten Begriffe**

Die Einträge z.B. für Geschäftsprozesse oder Geschäftsobjekte werden häufig nicht mit allen Verantwortlichen abgestimmt. So sind z.B. „Kundenauftrag“ und „Auftrag“ und „Vertriebsauftrag“ in der Liste der Geschäftsobjekte enthalten. Die Semantik hinter den Begriffen ist nicht klar. Daher werden sie auch unterschiedlich genutzt.

Empfehlung

Stellen Sie eine hohe Qualität und Aktualität der Datenbasis durch eine explizite regelmäßige Qualitätssicherung und Datenbereinigung sowie kontinuierliche Optimierung sicher. Der Unternehmensarchitekt ist für die Datenqualität verantwortlich und muss regelmäßig eine Qualitätssicherung genauso wie eine Datenbereinigung durchführen. Das Intervall kann durchaus unterschiedlich sein. Monatliche oder vierteljährliche Qualitätsüberprüfungen sind sehr verbreitet. Im Pflegekonzept muss beschrieben werden, was wann und in welcher Form zu qualitätssichern ist.

– Uneinheitliche Modellierung

Eine uneinheitliche Modellierung der Bebauungselemente und Beziehungen ist sehr verbreitet. Eine unklare Methode, d.h. keine oder unzureichende Modellierungsrichtlinien, oder aber deren Nichteinhaltung sind die typischen Ursachen. So ist die Semantik der Bebauungselemente, wie z.B. „Was ist ein Informationssystem“, nicht klar. Ein Beispiel hierfür ist, wenn die Präsentationsschicht, die Businesslogik und das Datenhaltungssystem eines Informationssystems als getrennte Einheiten modelliert werden.

Andererseits kann auch beim jeweiligen Datenlieferanten eine unterschiedliche Vorstellung über die Granularität von Bebauungselementen und deren Beziehungen bestehen. So lassen sich Service-Komponenten einmal als Informationssystem und einmal als Teil eines Informationssystems modellieren. Auch die Zuordnung von Informationssystemen zu Geschäftsprozessen ist unterschiedlich handhabbar. Die Zuordnung kann auf Wertschöpfungsketenebene oder Aktivitätenebene erfolgen.

Querschnittsaspekte wie z.B. SOA, Portal und Data Warehouse werden häufig auch uneinheitlich modelliert. Services können als fachliche Funktionen oder als Teilinformationssysteme oder sogar als technische Bausteine modelliert werden. Portale können die über das Portal den Nutzern angebotenen Informationssysteme beinhalten. Alternativ können Schnittstellen zwischen dem Portalinformationssystem und den angebotenen Informationssystemen modelliert werden. Ein DWH lässt sich fachlich oder technisch strukturieren.

Ursachen für die Datenqualitätsprobleme sind in der Regel das fehlende Pflegekonzept oder aber die Tatsache, dass dieses nicht vollständig in die Praxis umgesetzt wird. Eine unzureichende Werkzeugunterstützung kann ein weiterer Grund sein.

Wichtig

Entscheidungen sind so gut wie die verfügbare Datenbasis. Die Aktualität, Vollständigkeit und Qualität der Datenbasis lassen häufig zu wünschen übrig, da die Pflege oder aber die Qualitätssicherung nicht oder nicht konsequent durchgeführt werden.

Bauen Sie hochqualifizierte Unternehmensarchitekten auf, die die Qualitätssicherung der Bebauungen regelmäßig durchführen.

Erstellen Sie ein Pflegekonzept und stellen Sie eine gute Werkzeugunterstützung bereit.

Ermitteln Sie hierzu für alle festgelegten Bebauungselemente, Beziehungen und Attribute, im Rahmen welcher Prozesse wer wann welche Änderung veranlasst, durchführt, konsolidiert oder qualitätssichert. Auf dieser Basis können Sie die Datenbereitstellung und Datenpflege im Pflegekonzept beschreiben. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Qualitätssicherung der Bebauungsdatenbasis, da die „eingesammelten“ Daten häufig eine unterschiedliche Qualität aufweisen und nicht immer den Modellierungsrichtlinien entsprechen.

Überprüfen Sie die Vollständigkeit, Aktualität, Granularität und Qualität vorhandener Datensammlungen, bevor Sie diese in die Bebauungsdatenbasis übernehmen.

Die Pflege der Geschäftsarchitektur und der IT-Landschaft in ihrem Zusammenspiel schafft die Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen der unterschiedlichen Stakeholder (siehe Abschnitt 6.1 im Buch) sowie der zielgerichteten Steuerung der Weiterentwicklung der Geschäftsarchitektur und der IT-Landschaft. Die Pflege beinhaltet insbesondere die Dokumentation und die Qualitätssicherung der EAM-Daten.

Wichtig

Die Dokumentation muss sich an Ihren Fragestellungen und an den für die Beantwortung erforderlichen und zugleich beschaffbaren Informationen ausrichten.

Im Abschnitt 2.2 im Buch und im Download-Anhang 5 finden Sie Hilfestellungen für die Ermittlung Ihrer Fragestellungen.

Lebenszyklus der Dokumentation

Die Dokumentation sowie die Elemente der Bebauungen sind einem Lebenszyklus unterworfen:

- Die Dokumentation muss initial erstellt werden. Dies erfolgt im Rahmen einer Bestandsaufnahme. Hierfür kann häufig auf vorhandene Datensammlungen zurückgegriffen werden. Dies können z.B. Bestandsaufnahmen im Kontext von Projekten, Ergebnisse von Geschäftsprozess-Analysen, Prozessdokumentationen, Einkaufslisten, das DL- und Produktportfolio sowie die Listen aus dem Servicemanagement (CMDB) sein. Häufig sind diese Datensammlungen jedoch veraltet, in unterschiedlicher Granularität und Qualität sowie nicht vollständig vorhanden.

Wichtig

Überprüfen Sie die Vollständigkeit, Aktualität, Granularität und Qualität vorhandener Datensammlungen, bevor Sie diese in die Bebauungsdatenbasis übernehmen.

- Die Veränderungen in der IT-Landschaft müssen in der Bebauungsdatenbasis und den grafischen Visualisierungen hinreichend zeitnah entsprechend der Modellierungsrichtlinien (siehe Abschnitt 4.3.1.6 im Buch) nachgezogen werden.

Wichtig

Stellen Sie über eine Qualitätssicherung sicher, dass die Modellierungsrichtlinien eingehalten werden. Nur so erhalten Sie eine systematische, einheitliche und qualitativ hochwertige Bebauungsdatenbasis.

- Nicht mehr aktuelle Aspekte der Dokumentation müssen aus dieser entfernt und gegebenenfalls archiviert werden.

Die initiale Dokumentation der IT-Landschaft lässt sich nach der Konzeption des Enterprise Architecture Managements in relativ kurzer Zeit (im Allgemeinen wenige Monate) durchführen. Die kontinuierliche Pflege inklusive Aufräumen erfordert jedoch eine intensive Abstimmung mit vielen Stakeholdern und die Verankerung in der Organisation (siehe Kapitel 4 im Buch). Um sicherzustellen, dass die Dokumentation kontinuierlich in hinreichender Vollständigkeit, Qualität, Aktualität und mit angemessener Granularität gepflegt wird, müssen Sie ein Pflegekonzept erstellen.

Über die Qualitätssicherung der Bebauungen stellen Sie sicher, dass Letztere und deren Beziehungen untereinander sowie zum Unternehmenskontext (Projekte, Ziele, Leistungen und Geschäftsanforderungen) hinreichend vollständig, aktuell, in einer hohen Qualität und in der richtigen Granularität vorliegen

Das Pflegekonzept regelt die Datenbereitstellung und die Datenpflege im Enterprise Architecture Management. Die Datenbereitstellung hat vielfältige Aspekte. Hierzu zählen die Datenherkunft, die Prozesse und die Verantwortlichkeiten für die Datenbeschaffung und Übermittlung. Hierzu werden alle Bebauungselementtypen und Beziehungen sowie deren Attribute entsprechend der spezifischen Unternehmensarchitektur analysiert.

Wichtig

Ein Pflegekonzept ist essenziell, um sicherzustellen, dass eine Bebauungsdatenbasis zu jeder Zeit in hinreichender Vollständigkeit, Qualität, Aktualität und angemessener Granularität vorliegt.

Folgende Schritte sind zur Erstellung Ihres Pflegekonzepts erforderlich:

I. Voraussetzungen schaffen

Die Analyse der Datenbeschaffung ist sehr aufwendig. Stellen Sie deshalb sicher, dass die geforderten Ziele, Fragestellungen und Ergebnisdarstellungen bereits hinreichend geklärt und auch priorisiert sind. Für alle Daten, die für die Beantwortung der ermittelten Fragestellungen und Ergebnisdarstellungen notwendig sind, müssen Sie dann die Datenbeschaffung klären. Über das Pflegekonzept müssen Sie dann sicherstellen, dass die Datenbeschaffung kontinuierlich erfolgt.

II. Analysieren Sie die Datenbeschaffung.

1. Analysieren Sie für alle Kern- und erweiterten Daten sowie Steuerungsgrößen, entlang welchem Prozess welche Veränderungen in welchem System in welcher Qualität, Vollständigkeit, Aktualität und wo dokumentiert werden.

Ermitteln Sie zudem, wer Ansprechpartner für eventuelle Rückfragen ist, und treffen Sie eine Einschätzung darüber, wie Sie an die Informationen über die Veränderung kommen. In Tabelle 8.1 finden Sie dazu ein Beispiel.

Tabelle 8.1 Beispiel einer Tabelle mit den Ergebnissen der Analyse

Kern-, erweiterte Daten und Steuerungsgrößen	Veränderung der Daten					
	Prozess	Wo dokumentiert?	System	Datenqualität, Vollständigkeit und Aktualität	Ansprechpartner (Daten-Owner oder Know-how-Träger)	Wer informiert über Veränderung?
Informationssysteme						
Kerndaten	Projektabwicklung	IT-Konzeption	-	Unterschiedlich	Projektleiter	Information über Review- und Abnahme-Protokolle
	Wartungsmaßnahmen	?	-	Schlecht	IS-Verantwortlicher	Zufall

	Projektportfolio- management	Ergebnisproto- koll	Clarity	Hoch	Projektportfolioma- nager	Ergebnisproto- koll
Erweiterte Daten
Steuerungsgrö- ßen
...						

2. Wenn es noch Beschaffungslücken gibt, klären Sie, woher Sie diese Daten einmalig und wie Sie diese Daten kontinuierlich beschaffen können.

Falls die Daten nur in einem niedrigen Qualitätslevel zu beschaffen sind, klären Sie, ob dies ausreichend ist. Häufig reicht eine initiale Sammlung von Daten mit ggf. niedrigem Qualitätslevel in der geplanten Ausbaustufe von EAM.

Empfehlung

Wenn Sie gewisse Strukturen und Beziehungen zwar für die Beantwortung von Fragestellungen benötigen, diese jedoch noch nicht in einer hinreichenden Qualität im Unternehmen vorliegen, können Sie mit einem niedrigen Qualitätslevel beginnen und darüber die Beantwortung der Fragestellung erproben. Schrittweise können Sie dann durch entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen und die Verankerung in den Prozessen die Datenqualität anheben.

Beispiel: Im Unternehmen liegt noch keine abgestimmte Liste von fachlichen Funktionen oder Geschäftsprozessen vor. Um den Grad der Geschäftsunterstützung mit Fachbereichen diskutieren zu können, benötigen Sie diese Strukturen aber. Durch eine initiale Sammlung kann wohlwissentlich, dass die Liste z.B. der fachlichen Funktionen nicht verabschiedet ist, ein Bezug zwischen Informationssystemen zu den fachlichen Funktionen z.B. in einer Bebauungsplan-Grafik (siehe Abschnitt 5.4.3) hergestellt werden. So wird eine Grundlage für die Abstimmung mit dem Business geschaffen und darüber ggf. die Konsolidierung der fachlichen Strukturen initiiert.

Nutzen Sie die folgenden Prozesse als mögliche Datenlieferanten:

- Prozesse, in denen sich Teile der Geschäftsarchitektur verändern:
Typische Vertreter sind Unternehmensstrategieentwicklung, Business-Planung, Prozessmanagement, Business Capability Management, Organisationsentwicklung und Informationsmanagement.
- Prozesse, in denen sich Teile der IS-Landschaft ändern:
Typische Vertreter sind IT-Strategieentwicklung, IS-Bebauungsplanung, Projektportfoliomanagement, Projektabwicklung, Wartungsmaßnahmen und Informationsmanagement.

- Prozesse, in denen sich Teile der technischen oder der Betriebsinfrastrukturbebauung verändern:
Typische Vertreter sind Betriebsinfrastrukturplanung, Servicemanagement, Durchführung von Standardisierungsmaßnahmen, Pflege des Blueprints und Projektportfoliomanagement.

Die Veränderungen werden in der Regel in folgenden Dokumenttypen erfasst: Business-Plan, Unternehmensstrategie, Projektdokumentation wie z.B. Fach- oder IT-Konzepte, Entscheidungsprotokolle, Inbetriebnahmedokumente, Prozessmodelle, fachliche Domänenmodelle, IT-Strategie und Infrastrukturplanung

Klären Sie hier auch die Verantwortlichkeit.

Zur Identifikation der Datenlieferanten und Ansprechpartner können Sie die Stakeholder-Gruppen aus Abschnitt 6.1 im Buch nutzen.

Auch für die Art und Weise, wie Sie von der Veränderung erfahren, sollten Sie Standardausprägungen vorsehen. Beispiele hierfür sind:

Zufall, Datenlieferant informiert aktiv persönlich (oder System gibt ein Event), Datenlieferant wird von Ihnen regelmäßig bezüglich Änderungen befragt und Review- oder Abnahmeprotokolle werden eingeholt, direkte Einbindung z.B. über die Teilnahme an Reviews oder Abnahmen.

III. Festlegung von Datenhoheit, Datenherkunft und Datenbereitstellung

Die EAM-Datenbasis besteht aus Daten, die von anderen Datenquellen, wie z.B. Systemen, stammen oder dort direkt eingepflegt werden. Der Informationsfluss zwischen dem EAM-Werkzeug und diesen Datenquellen ist festzulegen.

1. Legen Sie für alle Kern-, erweiterten Daten und Steuerungsgrößen fest, ob die EAM-Datenbasis oder aber ein anderes System der Master ist.

So werden in der Regel Projektinformationen aus einem Projektportfoliomanagement-System, detaillierte Infrastrukturdaten aus einer CMDB und die Geschäftsprozessinformationen aus einem Prozessmanagement-System bezogen. Wesentlich ist hierbei nicht der einmalige, sondern der kontinuierliche Bezug.

2. Legen Sie die Schnittstellen zwischen den Systemen fest.

Dokumentieren Sie für die Systeme, welche Strukturen von dort in welcher Qualität, Vollständigkeit und Aktualität bezogen werden und wie die Datenbereitstellung für EAM erfolgt. Dokumentieren Sie analog, welche Daten EAM an welche Systeme liefert.

Die Erfassung der Datenqualität, Vollständigkeit und Aktualität ist wichtig, da auf dieser Basis entschieden werden kann, ob eine Konsolidierung oder Qualitätssicherung erforderlich ist. Typische Ausprägungen für die Art der Datenbe-

reitstellung oder -lieferung sind: manuelle Übernahme (d.h. Erfassung), automatischer Import oder halbautomatischer Import (z.B. über eine Excel-Datei).

Nutzen Sie hierzu eine Tabelle, in der für alle Kern-, erweiterte Daten und Steuerungsgrößen die Datenhoheit, Datenherkunft und Datenbereitstellung beschrieben sind. Erfassen Sie zudem die Ansprechpartner der jeweiligen Systeme und einen Link zur ausführlichen Schnittstellenbeschreibung.

Wichtig

Beim Fremdbezug von Strukturen von anderen Systemen muss in der EAM-Datenbasis der Identifikator des führenden Systems mit übernommen werden. Nur so können bei einem erneuten Import Veränderungen festgestellt werden und insbesondere auch Beziehungsinformationen beibehalten werden.

III. Festlegung der Pflegeprozesse

Pflegeprozesse sind für alle EAM-Strukturen erforderlich, die entweder direkt dort einzupflegen sind oder zu konsolidieren oder zu qualitätssichern sind. So werden Daten gegebenenfalls aus verschiedenen Quellen bezogen. Diese Daten sind dann zu konsolidieren. Fremdbezogene Daten sind häufig zu qualitätssichern, ggf. zu vervollständigen und in Beziehung zu anderen Elementen zu setzen. So ist nach dem Import von Geschäftsprozessinformationen deren Zuordnung zu Informationssystemen gegebenenfalls zu überprüfen.

Für die Ermittlung der Pflegeverantwortlichkeiten eignet sich eine Tabelle, in der für alle Bebauungselementtypen deren Kerndaten, erweiterte Daten und Steuerungsgrößen sowie Beziehungen sowie für Metadaten die Pflegeverantwortlichen zugeordnet werden können. Ein Beispiel hierfür finden Sie in Ausschnitten in Tabelle 8.2. So stellen Sie sicher, dass Sie keine Pflegeeinheiten vergessen.

Tabelle 8.2 Beispiel für Pflegeverantwortlichkeiten

	Rollen			
	IS-Verantwortlicher	IS-Bebauungsplaner_ Vertrieb	IS-Bebauungsplaner_ Einkauf	...
Informationssysteme	D	K, QS für Bebauungscluster Vertrieb	K, QS für Bebauungscluster Einkauf	
Kerndaten				
Erweiterte Daten	D			
Steuerungsgrößen		D für Bebauungscluster Vertrieb	D für Bebauungscluster Einkauf	

Geschäftsprozesse				
Kerndaten				
Erweiterte Daten				
Steuerungsgrößen				
...				
Fachliche Zuordnung GP zu IS	D	QS für Bebauungscluster Vertrieb	QS für Bebauungscluster Einkauf	
...				
Metadaten				
Bebauungselementtypen				
Attribute				
Beziehungen				
Profile				
...				

Legende: D – Dokumentation, K – Konsolidierung, QS – Qualitätssicherung

In den Pflegeprozessen müssen Sie festlegen, wer zukünftig wann welche Teile der Bebauungselemente und welche Beziehungen entlang welchen Prozesses antriggert oder kontinuierlich dokumentiert, konsolidiert und/oder qualitätssichert. Wesentlich ist insbesondere die Benennung der Pflegeverantwortlichkeiten, des Pflegezeitpunkts und des Inputs und Outputs. In Tabelle 8.3 finden Sie ein Template für die Dokumentation eines Pflegeprozesses. Über den Pflegezeitpunkt wird angegeben, in welche Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse der Pflegeprozess integriert ist und welches Ereignis, wie z.B. die Inbetriebnahme, die Pflege antriggert. Zudem wird angegeben, ob und in welchem Zeitabstand gegebenenfalls zusätzlich eine regelmäßige Pflege durchgeführt wird. Dies ist insbesondere bei einem niedrigen EAM-Reifegrad wichtig.

Tabelle 8.3 Template Pflegeprozess

<Name Pflegeprozess>		
Beschreibung	Zielsetzung	Strukturen und Beziehungen

Kurzbeschreibung des Pflegeprozesses	Benennung der mit dem Pflegeprozess verbundenen Zielsetzungen	Benennung der Bebauungselemente und deren Beziehungen sowie der zu pflegenden Kern- und erweiterten Daten sowie Steuerungsgrößen Ggf. Angabe von Einschränkungen, z.B. „nur standardkonforme Elemente“
Verantwortlichkeiten		
Pflegeverantwortung		
Benennung der Art der Pflegeverantwortung (D, K, QS) und der ausübenden Rolle		
Pflegezeitpunkt		
Ereignisgetrieben	Regelmäßig	
Welche Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse triggern den Pflegeprozess an? Welches Ereignis wie? Z.B. Inbetriebnahme ist der Trigger für die Pflege?	Wird der Pflegeprozess regelmäßig (unabhängig von IT- und Entscheidungsprozessen) durchgeführt? Zu welchem Zeitpunkt? Z.B. monatlich oder vierteljährlich?	
Input und Datenlieferant	Output	
Welche Informationen mit welchem Qualitätsanspruch sind für die Durchführung der Pflegeaktivität notwendig? Benennung der Datenlieferanten (Rolle oder System) und gelieferten Daten	Was ist das Ergebnis des Pflegeprozesses?	

Von besonderer Bedeutung in der Datenpflege ist die Qualitätssicherung der Bebauungsdatenbasis, da die „eingesammelten“ Daten häufig eine unterschiedliche Qualität aufweisen und nicht immer den Modellierungsrichtlinien entsprechen.

In der Qualitätssicherung müssen Sie sowohl die Bebauungselemente als auch deren Beziehungen überprüfen. Welche Prüfkriterien heranzuziehen sind, muss im Rahmen des Pflegekonzepts explizit als Checkliste für die Bebauungsplaner vorgegeben werden. Die folgenden Standardprüfkriterien sollten Sie auf jeden Fall berücksichtigen:

- Einhaltung der Modellierungsrichtlinien
 - Semantik und Granularität der Bebauungselemente und deren Beziehungen

- Zu pflegende Attribute (Pflicht- und optionale Attribute)
- Modellierung von speziellen Aspekten wie z.B. SOA, Portal oder DWH
- Ermittlung von Redundanzen und Inkonsistenzen (siehe hierzu Download-Anhang A „Analyse-Muster“)
 - Mehrfachvorkommen von „gleichen“ Bebauungselementen oder Beziehungen zwischen Bebauungselementen
 - Ermittlung von Daten- und funktionalen Inkonsistenzen und potenziellen Zuordnungsproblemen²
- Ermittlung von Aktualitätsproblemen
 - Überprüfung des Planungsstatus und des Nutzungszeitraums der verschiedenen Bebauungselemente im Zusammenspiel

Wichtig

Entscheidend ist der Kümmerer, der bei den unterschiedlichsten Datenlieferanten nachhakt und die Qualitätssicherung der „fremd“ bezogenen Daten durchführt.

Im Rahmen der Qualitätssicherung müssen Sie alle wichtigen Konsistenzbedingungen überprüfen. Generell sind hier alle Abhängigkeiten von Status und Nutzungszeitraum zu prüfen. Darüber hinaus sind alle Beziehungen zu überprüfen, für die es alternative Wege im Meta-Modell gibt. Ein Beispiel hierfür ist die Zuordnung von Geschäftsobjekten zu Informationssystemen. Das kann direkt oder über Informationsobjekte erfolgen.

IV. Legen Sie die Werkzeugunterstützung fest.

Eine gute Werkzeugunterstützung kann den Aufwand für Dokumentation, Analyse, Planung und Qualitätssicherung erheblich reduzieren und die Akzeptanz des EAM steigern. Insbesondere können Standardpflegefälle unterstützt, verschiedene Stakeholder-gruppenabhängige Sichten bereitgestellt und die Überprüfung der Einhaltung der Standardprüfkriterien automatisiert werden. Die Bebauungsplaner können zu festgelegten Zeitpunkten die Ergebnisse des Prüfberichts per Mail oder aber als Aufgabenpakete zur Verfügung gestellt bekommen.

² Inkonsistenzen treten häufig dort auf, wo Bebauungselementtypen über verschiedene Beziehungen (transitiv) verbunden sind. Insbesondere, wenn es mehrere alternative Wege im EAM-Datenmodell gibt. Beispiel: Fachliche Funktionen können Geschäftsprozessen und Informationssystemen zugeordnet werden. Wenn nun zudem Geschäftsprozesse Informationssystemen zugeordnet sind, kann es hier potenzielle Inkonsistenzen geben.

Eine komfortable Werkzeugunterstützung für die Pflege und grafische Ergebnistypen sind erfolgsentscheidend!

Nur wenn die Pflege einfach möglich ist, lässt sich eine hinreichende Aktualität und Datenqualität erreichen. Ergebnistypen via Powerpoint veralten relativ schnell.

Wichtig

Eine **absolute** Vollständigkeit und Aktualität der EAM-Datenbasis sind nicht realistisch erreichbar. Daher sind die Aktualität, Vollständigkeit, Granularität und Qualität der Daten unterschiedlich.

Der Absolutheitsanspruch ist nur durch eine automatische vollständige und sofortige Datenlieferung aller Bebauungselemente umsetzbar. Dies ist aber in der Regel nicht möglich, da die Daten häufig nicht so vorliegen, wie sie für die Beantwortung der Fragestellungen erforderlich wären. Sie müssen dann manuell nachbearbeitet oder erstellt werden.

V. Fassen Sie die Ergebnisse im Pflegekonzept zusammen.

Eine Beispielstruktur für ein Pflegekonzept finden Sie in Tabelle 8.4.

Tabelle 8.4 Beispielstruktur eines Pflegekonzepts

I. Prämissen

Im Kapitel Prämissen erfolgt eine kurze Einführung und die Leitsätze für die Pflege, wie z.B. „Beschränkung auf das Wesentliche“ oder „Jeder pflegt alle ihm bekannten Informationen“, werden dokumentiert.

II. Unternehmensarchitektur

Beschreibung der Bebauungselemente, Kerndaten, erweiterten Daten, Steuerungsgrößen und Beziehungen in der unternehmensspezifischen Ausprägung der Unternehmensarchitektur. Für alle Strukturen wird zudem ihre Datenqualität angegeben (Einstiegsqualität oder hohe Datenqualität).

III. Datenhoheit, Datenherkunft und Datenbereitstellung

Dokumentation der Datenhoheit für alle Strukturen und der Datenlieferung zwischen den Systemen. Wesentlich sind u.a. Datenqualität, Vollständigkeit und Aktualität sowie die Art der Datenbereitstellung.

IV. Modellierungsrichtlinien

In den Modellierungsrichtlinien wird festgelegt, welche Bebauungselemente, Beziehungen und Aspekte auf welche Art und Weise und in welcher Granularität in die Dokumentation aufzunehmen sind.

V. Pflegeprozesse

Im Rahmen der Pflegeprozesse werden sowohl die Datenpflege als auch die Konsolidierung und Qualitätssicherung von Strukturen beschrieben. Für die Dokumentation eines Pflegeprozesses kann das Template in Tabelle 8.3.

VI. Werkzeugunterstützung

In diesem Abschnitt wird die Art und Weise der Werkzeugunterstützung beschrieben.

VII. Glossar

Festlegung der unternehmensspezifischen Semantik der EAM-spezifischen Begriffe, wie z.B. Informationssystem.

VIII. Offene Punkte**Wichtig**

Ein Pflegekonzept besteht aus allen Regelungen für die Datenbereitstellung, die Datenpflege sowie deren Werkzeugunterstützung.

Etablieren Sie einfache Pflegeprozesse. Ermitteln Sie für alle festgelegten Bebauelemente, Beziehungen und Attribute, im Rahmen welcher Prozesse und von wem die jeweiligen Daten wann verändert werden.

Integrieren Sie die Pflegeprozesse so früh wie möglich in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse. So stellen Sie die kontinuierliche Pflege der Daten sicher.

Eine komfortable Werkzeugunterstützung für die Pflege und grafische Ergebnistypen sind erfolgsentscheidend!

Nur wenn die Pflege einfach möglich ist, lässt sich eine hinreichende Aktualität und Datenqualität erreichen. Ergebnistypen via Powerpoint veralten relativ schnell.

8.4 Argumentationsleitfaden für EAM

Wenn EAM in Ihrem Unternehmen noch nicht gesetzt ist, brauchen Sie die richtigen Argumente, um mögliche Sponsoren und insbesondere die Unternehmensführung von EAM zu überzeugen. Sie müssen aufzeigen, welchen Beitrag EAM zur Umsetzung der Ziele und gegebenenfalls auch der „Hidden Agendas“ leisten kann. Nur so bekommen Sie, wenn Ihre „Portokasse“ nicht ausreicht, Ihr Startbudget für die erste Ausbaustufe von EAM gesammelt oder genehmigt.

Die Argumentation gegenüber der Unternehmensführung unterscheidet sich in Abhängigkeit vom Stellenwert Ihrer IT im Unternehmen. Der aktuelle und auch

der angestrebte zukünftige Stellenwert muss realistisch eingeschätzt und vor allen Dingen von der Unternehmensführung mitgetragen werden.

Auf dieser Basis können Sie Ihre Vision und Ihr Ziel-Bild (siehe Abschnitt 3.2 im Buch) skizzieren und den Beitrag von EAM zur Umsetzung anschaulich darstellen. Dies, zusammen mit einem groben Umsetzungsplan und einer Aufwand/Nutzen-Gegenüberstellung, gibt Ihnen ausreichend Munition, um die Unternehmensführung zu überzeugen. Die Aspekte sollten Sie in wenigen Präsentationsfolien anschaulich darstellen. Diese Folien können Sie dann sowohl für die Argumentation gegenüber der Unternehmensführung als auch für die Gewinnung von Sponsoren einsetzen.

Beim Umsetzungsplan ist insbesondere die erste Stufe wichtig. Sie müssen in einer überschaubaren Zeit spürbaren Nutzen (Quick-wins) bei einem angemessenen Aufwand/Nutzen-Verhältnis realisieren. Hierbei müssen Sie Ihren EAM-Reifegrad berücksichtigen, um eine realistische Erwartungshaltung zu erzeugen.

Mithilfe von weiteren Sponsoren können Sie Ihren Einfluss vergrößern und dem EAM-Vorhaben mehr Nachdruck verleihen. Die Sponsoren liefern gegebenenfalls sogar das notwendig Startbudget für EAM. Die Anliegen der Sponsoren müssen mit in Ihr Ziel-Bild und Ihre Umsetzungsplanung aufgenommen werden.

Im Überblick:

1. Bestimmung der Ausgangslage

- a) Standortbestimmung und strategische Positionierung der IT
- b) Ermittlung des EAM-Reifegrads

2. Erstellung des Argumentationsfoliensatzes

- a) Stakeholder-Analyse zur Ermittlung möglicher Sponsoren
- b) Skizzierung Ihrer Vision und Ihres Zielbilds und des Beitrags von EAM zur Umsetzung
- c) Beschreibung des groben Umsetzungsplans insbesondere mit einer realistischen ersten Stufe und einer Aufwand/Nutzen-Gegenüberstellung

3. Überzeugen der Unternehmensführung

Das Vorgehen zum Durchsetzen der EAM-Initiative wird im Folgenden im Detail beschrieben.

1. Bestimmung der Ausgangslage

Eine Standortbestimmung und die strategische Positionierung bilden den Startpunkt. Sie müssen sowohl den aktuellen und zukünftigen Stellenwert der IT als auch den EAM-Reifegrad realistisch einschätzen, um die richtigen Argumente auszuwählen. Hilfestellungen für die Standortbestimmung und Positionierung finden Sie in den Abschnitten 2.2 und 2.3 im Buch. In Download-Anhang 6 wird ausführlich erläutert, wie Sie Ihren EAM-Reifegrad einschätzen können.

Der EAM-Reifegrad ist maßgeblich für die Gestaltung der Umsetzungsstufen Ihres Ziel-Bilds. Bei niedrigem EAM-Reifegrad benötigen Sie wesentlich mehr Schritte und damit auch mehr Zeit für die Verwirklichung Ihres Soll-Bilds.

Bei der Standortbestimmung und Positionierung wird zwischen „IT ist Kostenfaktor“, „IT ist ein Vermögenswert“, „IT ist ein Business-Partner“ und „IT ist ein Enabler und Money-Maker“ unterschieden. Entsprechend der angestrebten zukünftigen Positionierung unterscheiden sich die notwendigen Argumente für das Durchsetzen der EAM-Initiative. Wenn die IT lediglich Kostenfaktor ist, können Sie nur über Kostenreduktion, z.B. über technische Standardisierung oder Aufräumen, argumentieren.

Als Vermögenswert können Sie zusätzlich durch die Effizienzsteigerung im Business punkten. Dies beinhaltet im Wesentlichen Verbesserungen in der IT-Performance, Leistungssteuerung z.B. von Projekten und Lieferanten und die zuverlässige Umsetzung der regulatorischen Anforderungen (Risikomanagement). EAM unterstützt durch:

- die Vereinfachung von Berichtspflichten,
- die Vereinfachung bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen und
- die Aufdeckung von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Unterstützung.

So können z.B. Konsolidierungspotenzial und Automatisierungsmöglichkeiten in der IT-Landschaft insbesondere bei technischen Standards, Informationssystemen und Schnittstellen aufgezeigt werden.

Als Business-Partner haben Sie durch kontinuierliche IT-Konsolidierung die Operational-Excellence-Voraussetzungen geschaffen, um das Business in der Optimierung des Geschäfts zu beraten. EAM hilft Ihnen, z.B. durch eine gemeinsame Sprachbasis und Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen sowie eine businessorientierte Steuerung, die IT am Business auszurichten. Zudem unterstützt

EAM im Rahmen der technischen Standardisierung die Einführung von Integrationsarchitekturen und so die Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business. Durch das Zusammenspiel von IT-Innovationsmanagement und Technologiemanagement stellen Sie sicher, dass zukunftsfähige und tragfähige Standards gesetzt werden.

Als Enabler oder Money-Maker haben Sie es geschafft. Sie können das Geschäftsmodell mitgestalten. EAM hilft Ihnen dabei, die IT agil auszurichten und den Strategiebeitrag zu steigern. Das IT-Innovationsmanagement ist auf Business-Innovationen ausgerichtet. Die IT wird businessorientiert gesteuert und ist auf Veränderungen im Business vorbereitet. Grundlage hierfür ist insbesondere die Umsetzung von fachlichen Domänenmodellen auf der Basis von Capabilities und das agile Instrumentarium, wie in Abschnitt 2.2 im Buch ausgeführt.

2. Erstellung des Argumentationsfoliensatzes

Auf der Basis der Standortbestimmung und strategischen Positionierung können Sie nun Ihre Soll-Vision und Ihr Ziel-Bild erstellen. Die strategischen Ziele von CIOs können durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein und unterschiedlich formuliert werden. Beispiele für Formulierungen von CIOs (auch „Hidden Agendas“):

- „IT in den Griff bekommen“
- „Reputation des CIO gegenüber den Fachbereichen und der Unternehmensführung verbessern“
- „Nachhaltige Kostenreduktion im Anwendungsbetrieb“
- „Von der Unternehmensführung als Gesprächspartner auf Augenhöhe wahrgenommen werden“
- „Operational Excellence, Agilität und Wertbeitrag der IT steigern“

Letztendlich geht es darum, den Stellenwert der IT im Unternehmen und damit auch der eigenen Person zu steigern.

Für die Argumentation für EAM müssen Sie aber Ihr Ziel-Bild weiter detaillieren. Um Ihrem EAM-Vorhaben noch mehr Nachdruck zu verleihen, sollten Sie zudem nach möglichen weiteren Sponsoren suchen. Nehmen Sie deren Anliegen mit in Ihr Ziel-Bild auf. Mögliche Sponsoren sind u.a.:

- CIO oder IT-Bereichsverantwortliche,

- Projektmanager von großen Projekten oder aber die jeweils zuständige Führungskraft,
- Fachbereichsverantwortliche und
- Verantwortliche der Unternehmensstrategieentwicklung.

In Abschnitt 7.2 werden die Stakeholder-Analyse und Zielermittlung im Detail erläutert.

Wie sieht ein Ziel-Bild als Basis für Ihre EAM-Argumentation aus?

Ihr Ziel-Bild besteht aus Ihren IT-Zielen und Ihren „Plänen“. Die Soll-Bebauung der IT-Landschaft ist neben dem technischen Blueprint einer der wesentlichen Pläne (siehe Download-Anhang 12).

Die IT-Ziele sollten aus den Unternehmenszielen und Geschäftsanforderungen nachvollziehbar abgeleitet werden (siehe Abschnitt 3.2.3 im Buch). Dies ist leider häufig mangels formulierter Unternehmensstrategie nur schwer möglich. Dann können Sie sich damit behelfen, dass Sie anhand der Herausforderungen für CIOs (siehe Abschnitt 2.2) Ihre Schwerpunkte in Abstimmung mit der Unternehmensführung bestimmen und auf dieser Basis Ihre IT-Ziele festlegen. Die Herausforderungen für CIOs eignen sich auch als Hilfsmittel für den Ableitungsprozess an sich. Die Bewältigung der für Sie relevanten Herausforderungen ergibt in Summe letztendlich Ihr Ziel-Bild, das Sie zusammen mit dem Beitrag von EAM gegenüber der Unternehmensführung darstellen müssen.

IT-Ziele im Kontext von EAM adressieren häufig den Grad der Strategieumsetzung und des Business-Alignment der IT, den technischen Zustand der IT-Landschaft, IT-Performance in Bezug auf den Basisbetrieb und auf Projekte, die Reife der IT-Organisation und insbesondere den Kostenaspekt (siehe Kapitel 3 im Buch). Die Kostenreduktion im Basisbetrieb um 30% ist ein Beispiel für ein IT-Ziel für die Dimension Kosten.

Wie kommen Sie nun zu Ihren Argumenten für EAM?

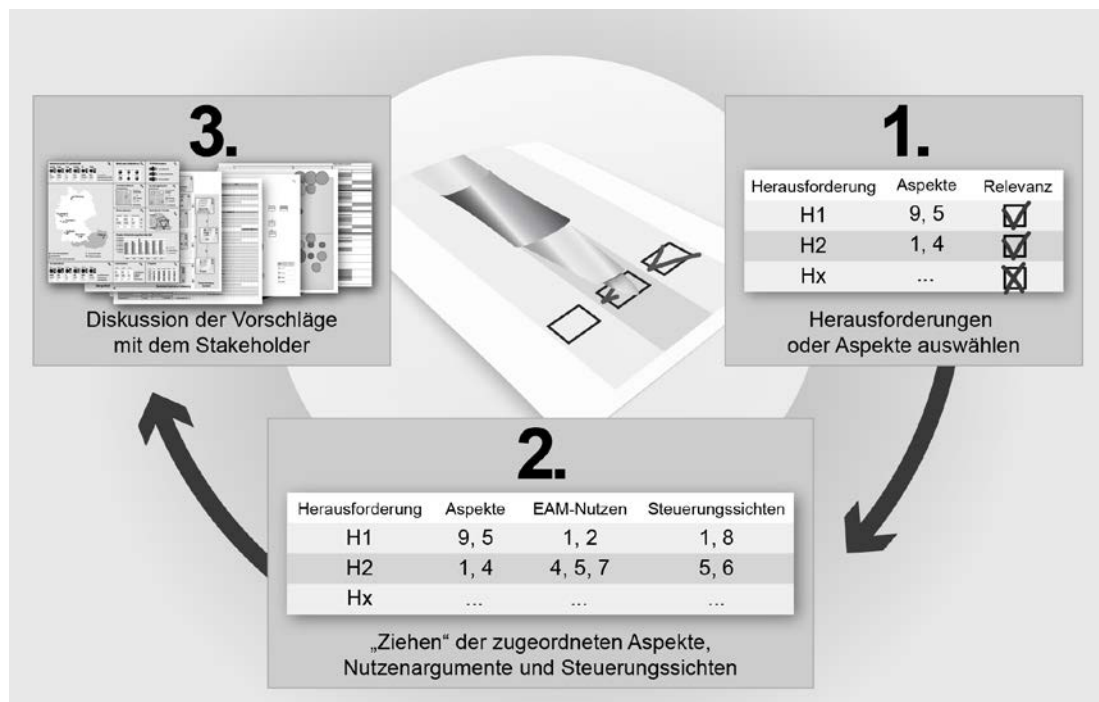


Bild 8.7 Hilfsmittel für die Diskussion mit Stakeholdern

Die Herausforderungen für CIOs (siehe Abschnitt 2.2) sind ein guter Ausgangspunkt, um Argumente für EAM zu finden. Für die Konkretisierung Ihres eigenen Ziel-Bilds können Sie die Tabelle 4.3 heranziehen. Wählen Sie einfach die für Sie relevanten CIO-Herausforderungen aus (siehe Schritt 1 in Bild 8.7). Für jede Herausforderung wird in Abhängigkeit von der Positionierung der Beitrag von EAM durch Verweis auf die EAM-Nutzenargumente in Tabelle 4.2 zugeordnet (siehe Schritt 2 in Bild 8.7). Diese Nutzenargumente sind bewährte „Platzhalterargumente“, die Sie mithilfe von Beispielen aus Ihrem Umfeld instanzieren müssen. In Tabelle 4.2 finden Sie Beispiele für die Veranschaulichung. Mithilfe dieser Visualisierungen aus Ihrem Kontext können Sie den EAM-Nutzen veranschaulichen und so die EAM-Nutzenargumente bekräftigen (siehe Schritt 3 in Bild 8.7).

Häufig helfen Ihnen darüber hinaus Aspekte wie z.B. Business-Transformation oder Konsolidierung der IS-Landschaft (siehe Kapitel 3 im Buch).

In Abschnitt 4.3.2 im Buch finden Sie darüber hinaus eine Tabelle mit Steuerungssichten und Steuerungsgrößen, die ebenso den Herausforderungen für CIOs zuge-

ordnet sind. Diese Tabelle können Sie in Schritt 2 in Bild 8.7 nutzen, um Vorschläge für adäquate Steuerungssichten abzuleiten und diese dann ebenso mit den Stakeholdern zu besprechen.

Tabelle 8.5 Zuordnung der EAM-Nutzenargumente zu den Herausforderungen für CIOs (Nummern sind Referenzen auf die EAM-Nutzenargumente in Tabelle 4.2 in Abschnitt 2.2 im Buch)

	„IT ist ein Kostenfaktor“	„IT ist ein Vermögenswert“	„IT ist ein Business-Partner“	„IT ist ein Enabler und Money-Maker“
Operational Excellence				
Risiken angemessen managen; insbesondere Sicherheit, Compliance und Business Continuity	1, 2, 3	1, 2, 3, 10		
Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb	1,2, 4, 5, 8, 11, 12, 13 , 14			
Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität (Konsolidierung)		1, 2, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15 , 16		
Erhöhung des Wertbeitrags			1,2, 4, 6, 7, 20	1,2, 4, 6, 7, 20, 21
Strategic Excellence				
Strategische Ausrichtung der IT am Business			17 , 18, 19	
Business-Agilitäts-Enabling			17 , 18 , 19	
Business-Innovation und -Transformation			IT 16, 18, 20	Business und IT 16, 18, 20, 21

Im Abschnitt 2.2 im Buch finden Sie Erläuterungen zu diesen „Platzhalterargumenten“. Download-Anhang 14 werden die CIO-Herausforderungen auf einzelne Aspekte heruntergebrochen. Hier erhalten Sie weitere detaillierte Hilfestellungen und Beispiele, die Sie für die Argumentation nutzen können.

Wichtig

Sie müssen die „Platzhalter“-Argumente durch Beispiele aus Ihrem Unternehmenskontext füllen. Unterlegen Sie Ihr Ziel-Bild mit möglichen und gleichzeitig anschaulichen EAM-Ergebnissen. Zeigen Sie damit den Beitrag, der durch EAM entsteht.

Nutzen Sie aktuelle „Pains“. Wenn Sie anhand der EAM-Visualisierungen Lösungsideen skizzieren können, haben Sie in der Regel schon gewonnen. Hilfsmittel, um Lösungen zu finden, werden immer gerne angenommen. So können Sie mit EAM überzeugen.

In Bild 8.8 wird in einer Bebauungsplan-Grafik der Schutzbedarf von Geschäftsprozessen dem Sicherheitslevel von Informationssystemen gegenübergestellt. Ein „Pain“ wird eingekreist. Für den Geschäftsprozess „Vertriebscontrolling“ wird für die Kundengruppen „Firmenkunden“ und „Institutionen“ durch das unterstützende Informationssystem „CON R 4.3“ ein ungenügendes Sicherheitslevel bereitgestellt. Wenn Sie jetzt noch Maßnahmen zur Beseitigung aufzeigen können, haben Sie ein überzeugendes Argument geliefert und damit gepunktet.

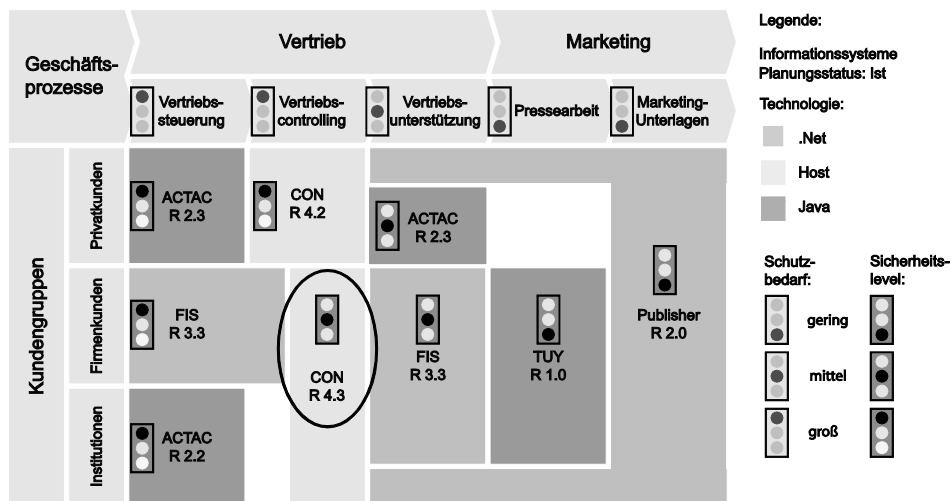


Bild 8.8 Handlungsbedarf Sicherheit

Neben dem Ziel-Bild und dem Beitrag von EAM zur Umsetzung müssen Sie grob aufzeigen, wie Sie planen, das Ziel-Bild umzusetzen. Die erste Umsetzungsstufe müssen Sie im Detail planen und hierfür auch eine belastbare Aufwand/Nutzen-Darstellung erstellen. Für die weiteren Umsetzungsstufen reicht in der Regel eine Skizze aus.

3. Überzeugen der Unternehmensführung

Sie müssen die Entscheidung pro EAM herbeiführen. Der schönste Foliensatz nützt jedoch nichts, wenn er nicht zielgruppengerecht gestaltet ist. Sie müssen einerseits aufzeigen, wie Sie die Unternehmensführung bei deren Zielerreichung unterstützen können. Andererseits müssen Sie Vertrauen durch Ihre Überzeugungskraft und sorgfältige Auswahl der verwendeten Argumente und Beispiele schaffen. Die Nutzung aktueller „Pains“ ist, wie schon ausgeführt, hilfreich.

Die Beschreibung eines Steuerungsinstrumentariums, mit dessen Hilfe Sie den Status und Fortschritt der Umsetzung überwachen können, hilft zudem dabei, Vertrauen zu schaffen. Besonders geeignet sind hierfür Cockpits, da sie sehr anschaulich sind. In Cockpits werden viele verschiedene Steuerungsgrößen aus unterschiedlichsten Kontexten zusammengefasst. Ein Beispiel hierfür finden Sie in Kapitel 4 im Buch.

Wichtig

Die Nutzenargumentation hat einen großen Stellenwert. Nur mit ihrer Hilfe können Sie die Unternehmensführung wirklich überzeugen. Häufig ist die Darstellung von quantifizierbarem Nutzen kriegsentscheidend. Der EAM-Nutzen ist jedoch vorwiegend qualitativ. Zudem lässt sich der Großteil des quantitativen Nutzens in der Regel erst nach Jahren belastbar ermitteln.

Wie befreien Sie sich aus diesem Dilemma? Verwenden Sie einerseits allgemeine Nutzendarstellungen, in denen die zeitliche Dimension dargestellt wird. Nutzen Sie andererseits die Nutzenhochrechnungen für die kurzfristigen Nutzenargumente und überzeugen Sie durch die Lösung von „Pains“.

Wesentlich für den Erfolg ist insbesondere die kontinuierliche Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern. Der Kommunikationsaufwand für das Überzeugen und Vermarkten ist in der Regel deutlich größer als der Aufwand für die Erstellung von EAM-Ergebnissen. Sie müssen die verschiedenen Entscheider individuell abholen und so Sponsoren gewinnen, den Stakeholder-individuellen Nutzen darstellen und Erfolge fortwährend vermarkten.

Kommunikation ist der wichtigste Erfolgsfaktor für EAM. Um Ihr Instrumentarium initial auf- und dann auszubauen, müssen Sie die verschiedenen Nutznießer verstehen, Sponsoren gewinnen, Nutzen verargumentieren und Erfolge vermarkten.