



□ Veit Blumrodt

[E-Mail: veit.blumrodt@logica.com]

ist seit 2006 als Senior Managing Consultant bei Logica in Deutschland im Themengebiet IT-Strategie tätig. Seit mehreren Jahren liegt sein besonderes Augenmerk auf der Flexibilisierung von IT-Landschaften von Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen. Das Thema SOA betrachtet er dabei als Managementstrategie und Methodenset, um effektiv und nachhaltig IT-Landschaften so verändern zu können, dass damit den sich stetig ändernden Anforderungen an die IT optimal begegnet werden kann. Vor seiner Arbeit bei Logica war Veit Blumrodt mehrere Jahre bei der Deutschen Post tätig und an der Einführung einer SOA beteiligt.

SOA als Weg zur Agilität von Organisationen

Organisationsagilität – Was ist das?

Auf Organisationen wirken sich die verschiedensten Einflüsse aus. Im Grundsatz ist es Aufgabe des Managements, die Organisation so aufzustellen, dass diesen Einflüssen so effizient wie möglich begegnet werden kann. Im aktuellen Jahr sind es selbstverständlich die Auswirkungen der Finanzmarktkrise, die im Mittelpunkt vieler Überlegungen, Entscheidungen und Aktivitäten stehen. Diejenigen Organisationen, die eine besonders gut ausgeprägte Anpassungsfähigkeit besitzen, werden aus der aktuellen Situation Vorteile ziehen können.



Abb. 1: Marktbewegungen beeinflussen Unternehmenswandel

Ein entscheidender Indikator für die Anpassungsfähigkeit ist die Agilität der Organisation und damit die Fähigkeit, flexibel, aktiv und initiativ auf Anforderungen, Wandlungen und Unsicherheiten reagieren zu können. Das ist der Quell des Wettbewerbsvorteils. Einer der Gründe dafür, warum sich Unternehmen zunehmend um Agilität kümmern, ist der Wunsch, alte, bürokratische und langsame Organisationen neu auszurichten. Ein Großteil der Unternehmen hat

außerdem erkannt, dass vor allem rasantes Wachstum schnell zu starren Strukturen führen kann, zum Beispiel durch Mergers & Acquisitions, die Organisationen oft in ihre Flexibilität blockieren. Auch wenn die Gründe unterschiedlich sind – das Ziel einer jeden Organisation liegt klar auf der Hand: Die Agilität soll signifikant gesteigert werden. Was sind aber die konkreten Ansätze, um diesem Ziel näherzukommen? Denn: Es geht nicht darum, *was* eine Organisation

macht. Es geht vielmehr darum, *wie* sie es tut – und welches Wesen sie besitzt.

SOA und Agilität

Am ehesten lässt sich das Wesen einer Organisation aus der Analyse der fachlichen Zusammenhänge ableiten. Dazu gibt es mehrere probate Mittel, die allesamt recht bekannt sind:

- Betrachtung der Aufbauorganisation
- Betrachtung der Zusammenhänge der Business-Domänen
- Betrachtung der Prozesslandschaft

Keiner dieser Ansätze ist für sich allein genommen bereits der Schlüssel zur Erkenntnis. Vielmehr kommt es auf deren Kombination an. Und hier kommt die Methodik ins Spiel, die eine der Grundsäulen der SOA bildet. Es gilt zunächst, methodisch die elementaren Anforderungen der Fachlichkeit zu erfassen, abzubilden und diese dann entsprechend den Erfordernissen in der Tiefe auszuprägen. Das Ergebnis ist eine klar beschriebene Sicht auf die fachlichen Zusammenhänge der Organisation. Daraus lassen sich die Anforderungen an die Unterstützung der Fachlichkeit genau definieren, und so können auch die Anforderungen an die unterstützende IT-Systemlandschaft ge-

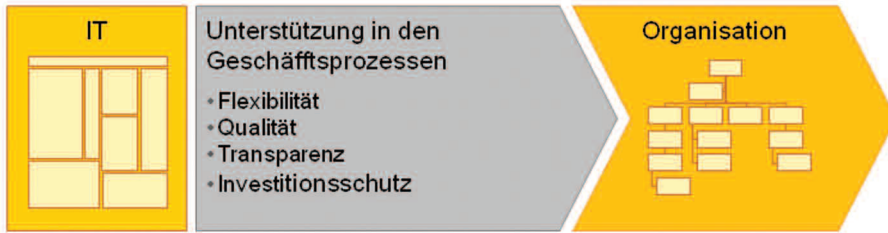


Abb. 2: Die IT unterstützt die Organisation in ihren Geschäftsprozessen

nau und für alle Beteiligten nachvollziehbar hergeleitet und festgelegt werden.

Im SOA-Umfeld ist dies in der Rubrik „Business Modelling“ zusammengefasst. Ausgehend von einem übergeordneten Ansatz ist die Zugehörigkeit der damit verbundenen Methoden und Werkzeuge im Rahmen des Enterprise Architecture Managements zu sehen. Und damit sind wir bei einem nachgewiesenen Vorteil von SOA angelangt: der methodisch basierten Vereinfachung und Vereinheitlichung von Beschreibungen der Anforderungen des Business an die IT. Es geht hierbei um die deutliche Annäherung des Business an die IT-Welt auf Basis gemeinsamer Modelle und Sprachen. Und es geht darum, alle, die an der Entwicklung von IT-Systemen beteiligt sind, in ein gemeinsames Boot zu bringen: die fachlich Verantwortlichen, die Prozess- und die IT-Verantwortlichen. Neben den gemeinsamen Modellen spielt hier die semantische Integration der bei den Verantwortlichen existenten Begriffswelten eine entscheidende Rolle. Aus einem gemeinsam ausgeprägten Verständnis der eigenen Organisation entwickelt sich letztlich auch eine gemeinsame Sicht auf die Lösung zur Unterstützung dieser Organisation. Wenn also alle Mitarbeiter ihr Unternehmen aus der selben Perspektive betrachten und sich über die einzuschlagende Richtung der Unternehmensentwicklung einig sind, dann leitet sich aus dieser Einstellung auch ein gemeinsames Verständnis auf die IT ab, und darauf, wie diese die Organisation unterstützen soll.

Ein weiterer Aspekt der SOA ist die Modularisierung von Funktionen und Funktionsgruppen im Sinne der Schaffung von Services und darin beinhalteten Serviceoperationen. Dies bringt per se eine deutliche Strukturierung der fachlichen und funktionalen Zusammenhänge der Organisation mit sich – und letztlich einen deutlichen Anhaltspunkt, wie die IT mit ihren Funktionen an diesen Services ausgerichtet werden kann.

Technische Aspekte spielen nur im weiteren Sinne eine Rolle bei der Steigerung der Flexibilität einer Organisation: Die SOA-Struktur der eingesetzten Technologien, also deren Aufbau im Sinne einer serviceorientierten Architektur, trägt zur Flexibilisierung bei.

Agilitätsgewinn durch Flexibilisierung der IT

Eine IT, die ihrem Selbstverständnis folgt – nämlich der effizienten Unterstützung der Organisation bei der Erfüllung ihrer Aufgaben – muss so flexibel wie möglich sein. Nur so kann die Organisation auf die bereits beschriebenen Einflüsse reagieren und Wettbewerbsvorteile erlangen.

Die IT-Systemlandschaft ist jedoch kein Konstrukt, das „mal eben“ komplett auf der grünen Wiese völlig neu aufgebaut werden kann. Die bestehende IT einer Organisation hat sich über eine – mehr oder weniger – lange Zeit entwickelt. Dabei musste sie an ständig wachsende Anforderungen angepasst werden. Die so entstandenen Systeme sind heute in hohem Maße untereinander vernetzt: Durch Zukäufe und Integration weiterer Organisationsteile sind diverse Systeme häufig in verschiedenen Varianten vorhanden, die wiederum mit den bestehenden Systemen verbunden wurden. Das Ergebnis ist ein oftmals hoch komplexes Gebilde, das kaum mehr handhabbar ist. Anpassungen der IT sind selten einfach umsetzbar und ziehen in vielen Fällen hohe finanzielle Aufwände mit sich. Auch die Einführungszeit neuer Systemkomponenten, also die „Time-to-Market“, ist extrem gestiegen. Die Folge ist, dass die IT den Agilitätsanforderungen der Organisation kaum oder gar nicht nachkommen kann. Wie so oft gilt auch hier die Regel: Eine Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Demzufolge muss die IT-Systemlandschaft einer Organisation so verändert werden, dass sie einerseits wesentlich flexibler wird, ohne andererseits die Komplexität weiter zu erhöhen und die

bestehende Funktionalität zu gefährden.

SOA folgt als erstes Paradigma ganzheitlich dem Ansatz, dass eine bestehende Systemlandschaft evolutionär angepasst werden kann. Dabei kommt die Methode der „Managed Evolution“ zum Einsatz: Die IT-Systemlandschaft soll nicht schlagartig komplett, sondern vielmehr schrittweise umgebaut werden. Dies erfolgt zwar prinzipiell zentral, gesteuert auf Basis von SOA-Governance und Enterprise-Modellierung – die größten Aktivitäten sind jedoch dezentral in der Umsetzung der einzelnen Projekte zu sehen. Der jeweilige Anwendungsfall der (Neu)Implementierung einer IT-Funktionalität wird also weiterentwickelt, wodurch nach und nach die gesamte Systemlandschaft umstrukturiert und modernisiert wird. Die bestehenden IT-Systeme kann man in diesem Zug je nach Bedarf mittels verschiedener Adapter in die moderne Landschaft einbinden. Dies sichert zum einen den Investitionsschutz, zum anderen lassen sich so Schnittstellen reduzieren und die Komplexität senken.

Das Ergebnis dieser Bemühungen: Die IT-Systemlandschaft wird mit zunehmendem Reifegrad der SOA und einhergehender Modularisierung immer flexibler. Vor allem die dadurch etablierte gemeinsame Sprache baut Barrieren ab, sodass sich Abstimmungen schneller treffen lassen. Somit kann auch die gesamte Organisation an Flexibilität gewinnen, wodurch wiederum ihre Agilität gesteigert wird.

SOA – Auswirkungen auf die Organisation

Die Einführung einer SOA in eine Organisation zieht in jedem Fall einige grundlegende Änderungen nach sich. Die Organisation selbst muss dabei allerdings nicht verändert werden! Neue Denkansätze für eine Annäherung von Business und IT sind das A und O: Ziel ist ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten und Funktionen als Grundlage der Zusammenarbeit.

Die SOA-Einführung sollte im Sinne einer Managementstrategie aufgesetzt werden. Denn der Wunsch nach Agilität der Organisation und damit der Bedarf an flexibler IT-Unterstützung resultiert aus den Anforderungen an die Organisation und damit an das Management. Ausgangsbasis einer erfolgreichen SOA-Einführung ist eine „SOA-Initiative“: Mitglieder der Organisation entwickeln dabei die Ansätze und steuern die SOA-Einführung in einem oder mehreren Pilotprojekten. Als Multiplikatoren werden die Mitarbeiter der Pro-

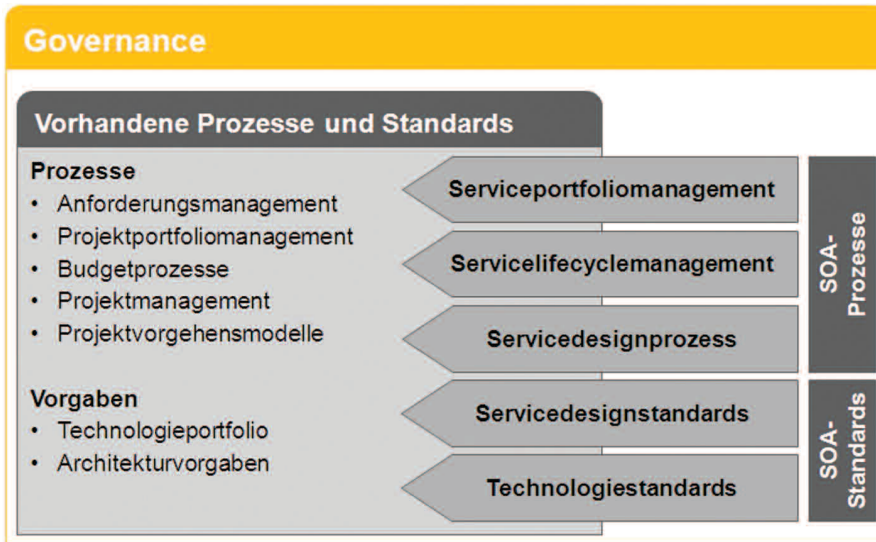


Abb. 3: SOA-Governance ist in die bestehende IT-Governance integriert

jektteams dann wiederum zu „Know-How-Trägern“ bezüglich der individuellen SOA der Organisation. Auf diese Weise reicht eine überschaubare Initiative aus, um mittelfristig bereits deutliche Ergebnisse in der SOA-Einführung erzielen zu können.

Neue Prozesse oder Dokumentationen werden während der SOA-Einführung entwickelt. Dabei ist darauf zu achten, dass sich diese neuen Artefakte in die bestehende IT-Struktur integrieren lassen. Beispielsweise entstehen so zwar neue Ausprägungen und Aussagen zur SOA-Governance. Diese ist jedoch kein Eigenläufer, sondern in die bestehende IT-Governance integriert. Somit hat also die Einführung einer SOA zunächst keinen unmittelbaren Einfluss auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Es muss auch

grundsätzlich kein neues Personal beschafft werden.

Auf lange Sicht wird die Einführung einer SOA und der damit verbundenen Methodik sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation formen, nämlich durch die Schaffung klarer Strukturen und die Steigerung der Organisationsagilität. Unterstützt eine effizientere IT-Systemlandschaft die innerbetrieblichen Abläufe, entstehen Synergien, und Prozesse werden entsprechend angepasst. Wenn eine Organisation fachlich klarer aufgestellt wird, hat dies auch Einfluss auf deren Struktur. Verantwortungsbereiche können verschmelzen oder auseinander dividiert werden. Aufgrund der gesteigerten Agilität können Organisationen schneller auf Bewegungen am Markt

reagieren – was wiederum weitere Anpassungen notwendig machen kann.

Ein zusätzlicher Aspekt: Wenn Organisationen agiler aufgestellt sind und die IT flexiblere Unterstützung bietet, lassen sich auch weitere Integrationen leichter durchführen. Einerseits können engere Kopplungen an Partner umgesetzt und B2B-Beziehungen genau so flexibilisiert werden wie die Organisationen selbst. Andererseits ist es einfacher möglich, Mergers & Acquisitions in eine flexible Gesamtlandschaft zu integrieren oder aber auch eine flexible Gesamtlandschaft in eine andere zu übernehmen.

Fazit: Agilität durch SOA

Agilität bedeutet, dass eine Organisation schnell auf Änderungen am Markt oder im Umfeld reagieren kann. Gewachsene Organisationen haben oftmals aufgrund einer hohen Komplexität in der Organisation und vor allem innerhalb der unterstützenden IT-Systemlandschaft das Problem, dass sie nicht mehr flexibel und damit auch nicht mehr agil genug sind. Durch methodisches und strukturiertes ganzheitliches Vorgehen kann die Agilität wieder hergestellt werden. Ein guter Ansatz dabei ist in dem SOA-Paradigma zu sehen. Eine SOA-Einführung bedeutet zunächst keine Anpassung in der Organisation; jedoch kann eine erfolgreiche Einführung die Agilität der Organisation deutlich steigern. Und daraus resultieren zwangsläufig auch Organisationsänderungen und -anpassungen, aufgrund von Synergien und grundsätzlich anderer – besserer – Möglichkeiten am Markt. ■