

# STEIGEN SIE FÜR DIE TRANSFORMATION IN DEN ZUG

Wie komme ich am einfachsten von A nach B? Diese Frage stellen wir uns in unterschiedlichem Zusammenhang immer wieder. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Transformation von unserer Ausgangssituation zu unserem Zielzustand ist ein verständlicher Streckenplan (Landkarte).

## WO LIEGT A UND WO B?

Die Londoner U-Bahn war anfänglich ein Flop. Obwohl als grossartige Innovation und Transformation der Fortbewegung angepriesen, lag die Nutzung weit hinter den Erwartungen zurück. Lange hat man sich gefragt, woran das liegen könnte. Nun, die breite Masse akzeptierte und nutzte erst dann die Londoner U-Bahn, als der Streckenplan, also der Weg von A nach B, verständlich dargestellt wurde.

So verhält es sich auch mit Transformationsaufträgen, die aus dem Management Board in das Unternehmen fliessen. Transformation wird als Auftrag im Unternehmen hierarchisch weitergegeben. Aus dem «WAS» des Managements wird das Augenmerk auf das «WER» gelegt, der in der Folge mit der Umsetzung betraut wird. Nach dem anfänglichen Enthusiasmus macht sich oft Unlust breit. Mit dem «WER» verfällt das Unternehmen nun automatisch in ein klassisches, projektgetriebenes Umfeld, welches Phasen, Prozedere und einen meist straffen Zeitplan bereithält. Board-Sitzungen werden von jetzt an mit ausführlichen Statusberichten angereichert. Dabei war das «WAS» des Managements, möglichst einfach von «A» nach «B» zu



**Peter Lieber** Enterprise Architect Enthusiast und Unternehmensgründer, Sparx Services Schweiz

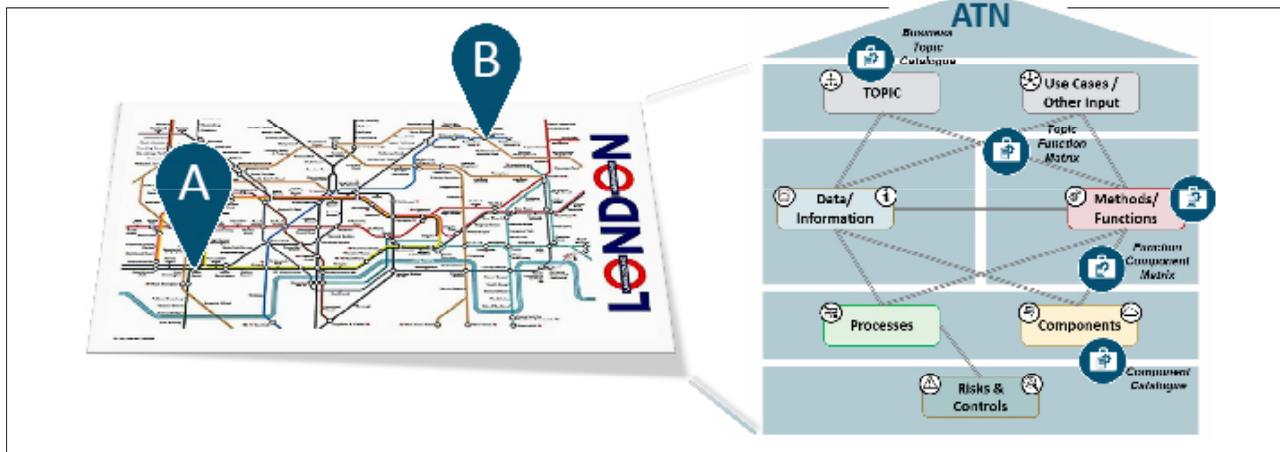
**Ing. Norbert Schattner** Director, ifb Group

kommen, nicht mit einem Plan «WIE» versehen. Wie bei der ursprünglichen Londoner U-Bahn gelingt es nicht, diese Transformation in einen Dreiklang zu setzen, der neben «WAS» und «WER» auch ein «WIE» enthält, das mit Methode, Inhalt und einem Fahrplan dem willkürlichen Projektumfeld entgegensteht.

Was hat «Willkürlichkeit» hiermit zu tun? Es beginnt damit, dass wir die Wegmarken «A» (der IST-Zustand) und «B» (gewünschter ZIEL-Zustand) so definieren, dass sie im Unternehmen klar und verständlich werden.

**ARTEFAKTE-NETZWERK (ATN): DIE METHODE FÜR DIE TRANSFORMATION** Für die einfache und verständliche Reise nach «B» benötigen wir im Unternehmen so etwas wie eine Transformationslandkarte, so wie das Schienennetz der U-Bahn. Diese Karte strukturiert und verbindet alle notwendigen Bereiche wie Governance & Strategie, Fähigkeiten & Funktionen, Prozesse, Risiken & Kontrollen, Informationen & Daten sowie IT-Applikationen & Infrastruktur, und zeigt die Wegpunkte auf, wie diese Bereiche mitein-

EINE METHODIK FÜR DIE TRANSFORMATIONSREISE VON AS-IS ZU TARGET



Das Artefakte Netzwerk «ATN» ist die U-Bahnkarte einer Transformation und führt sicher an das eigene Ziel.

ander in Abhängigkeit stehen. Wie bei einem U-Bahn-Plan muss dem Reisenden nur klar sein, welche Wegpunkte («Umsteigebahnhöfe») er unbedingt beachten muss, um den kürzesten Weg zum Ziel zu nehmen. Diese Wegpunkte definiert das Artefakte-Netzwerk (ATN) als «ein Artefakt», also Liefergegenstände, welche zwingend vorhanden sein müssen, um alle für die Transformation notwendigen Fragestellungen richtig zu beantworten.

Das ATN bietet somit eine automatisierte, skalierbare und vor allem transparente Transformationslösung, welche dem Unternehmen die Fähigkeit verleiht, seine Ziele auf kurzem Weg und ohne unnötigen Umweg zu erreichen. Das spart nicht nur Zeit, sondern auch Kosten. Jeder sieht auf einen Blick, was zu tun ist, um an das Ziel zu gelangen. Analog dem U-Bahn-Plan ermöglicht das ATN die Kollaboration über alle Unternehmensebenen hinweg, von C-Level bis zur Umsetzung. Alle «Fahrgäste» sind in der Lage, eine «gemeinsame Sprache» zu sprechen, um sich auf ihr Ziel zu fokussieren und dieses ohne Missverständnis zu erreichen. «Können Sie mir sagen, wo der Zug mit der Nummer XY von Arbon nach Zürich abfährt?». «Ja, Bahnsteig 6, in 20 Minuten ohne Umsteigen».

Aktuell gewinnt Unternehmensarchitektur in einer breiteren Perspektive stark an Bedeutung. Nachdem es als Methode ein eher trübes Dasein in IT-Ent-

wicklungsabteilungen fristete, rückt es jetzt auf zu einer Managementdisziplin. Woran liegt das? Die Komponenten, welche die Geschäftsfähigkeit von Unternehmen definieren, werden komplexer und stehen durch die Einbindung von Technologie in veränderten und mehrfachen Verhältnissen zueinander. Diese komplexen Zusammenhänge können nicht mehr sequenziell, sondern nur als multidimensionales Netzwerk wirklich erfasst und dargestellt werden. Das ATN bietet die notwendigen Methoden, Tools und Massnahmen, bis hin zum C-Level Report («Dashboarding»), um die komplexen Sachverhalte zu orchestrieren und die Reporting-Anforderungen zielgruppengerecht zu bedienen.

**BEWUSSTE ENTSCHEIDUNGEN FÜR DIE TRANSFORMATIONSREISE**

Im Artefakte-Netzwerk geht es darum, eine Methode im Unternehmen zu etablieren, die den Weg nach dem gewünschten ZIEL-Zustand sowohl auf der Entscheider- wie auch auf der Umsetzungsebene verständlich aufzeigt. Der fehlende Link zum «WIE machen wir das?» wird geschlossen und so wird aus unübersichtlichen Projekten ein harmonischer Dreiklang von «WAS», «WER», «WIE». Das ist es, worauf es ankommt, um in Ruhe in den Zug zu steigen und die Fahrt zu geniessen. PETER LIEBER & ING. NORBERT SCHATTNER ■■