

Serviceorientierte Architekturen (SOA) haben eine bemerkenswerte Entwicklung hinter sich: vom wenig aussagekräftigen Medienhype zur strategisch wichtigen Unternehmens-Philosophie. SOA galt als zukunftsweisend. Und heute befindet sich SOA im »Hype-Cycle« der Marktanalysten von Gartner im tiefen Tal der Desillusionierung. Die Experten der Burton Group postulierten gar das Ende der Serviceorientierung.

Während SOA-Vorreiter wie die Credit Suisse oder die Deutsche Post World Net nach wie vor voll auf die SOA-Strategie setzen, sind viele andere Unternehmen über die konkreten

Aus diesen Gründen ist eine Trendwende in der Herangehensweise an SOA-Projekte notwendig. Der konkrete Business-Nutzen muss in den Vordergrund gestellt werden, ohne dabei den SOA-Ansatz aus den Augen zu verlieren. Prozessoptimierungsprojekte auf Basis von BPM (Business Process Management) sind dafür gut geeignet. Sie sind anfassbar und können zunächst klein beginnen. Sie eignen sich zudem hervorragend, um dem Management zu demonstrieren, welche Effizienzsteigerungs-Potenziale im Unternehmen schlummern, wie sich Risiken besser kontrollieren lassen und wie Kosten reduziert werden können.

SOA im Windschatten der
Prozessoptimierung verwirklichen

SOA ist tot, lang lebe SOA

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es nicht einfach, das Management von strategischen Infrastrukturprojekten zu überzeugen. Umso wichtiger ist es, einen klaren Nutzen für das Geschäft aufzuzeigen

Ergebnisse ihrer SOA-Aktivitäten eher ernüchert. Viele CIOs lassen sich in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten kaum für große Infrastrukturprojekte begeistern, die ihnen viele IT-Anbieter verkaufen wollen. Andererseits bleiben die alten Probleme bestehen, die mit Hilfe der SOA adressiert werden sollten: Heterogenität, Redundanzen, Spaghetti-Integration und kaum noch beherrschbare Komplexität der Anwendungslandschaften sind gerade dann kritisch, wenn besonders schnell auf wirtschaftliche Entwicklungen reagiert werden muss.

SOA als Grundlage für BPM. Moderne BPM-Suiten bieten heute ausgereifte Werkzeuge, um die fachlichen Prozessmodelle schrittweise zu verfeinern, verschiedene Modellsichten zu erzeugen und zu verwalten sowie die Prozesse schließlich auszuführen und zu überwachen. Auf dem Weg zum detaillierten technischen Prozessmodell liegt die Dekomposition von ganzheitlichen fachlichen Prozessen in einzelne Prozessabläufe, Geschäftsregeln und Basisdienste (Services), auf denen die Prozesse und Geschäftsregeln wiederrum aufsetzen.

Es ist die Aufgabe der SOA, diesen Dekompositionsprozess zu steuern: Sie stellt ein Architektur-Framework bereit, das das technische Zusammenspiel von Prozessen, Geschäftsregeln und Basisdiensten koordiniert sowie die fachliche Aufteilung innerhalb der Anwendungslandschaft festlegt. Aus Sicht der SOA sind Prozesse und Basisdienste unterschiedliche Arten von Services, die miteinander interagieren, um den Gesamtprozess abzubilden. Eine saubere Trennung von Prozess- und Basisdiensten ermöglicht es, fachliche Prozesse explizit im System abzubilden und zu kontrollieren. Komplexe Umgebungen lassen sich zudem wirksam entflechten.

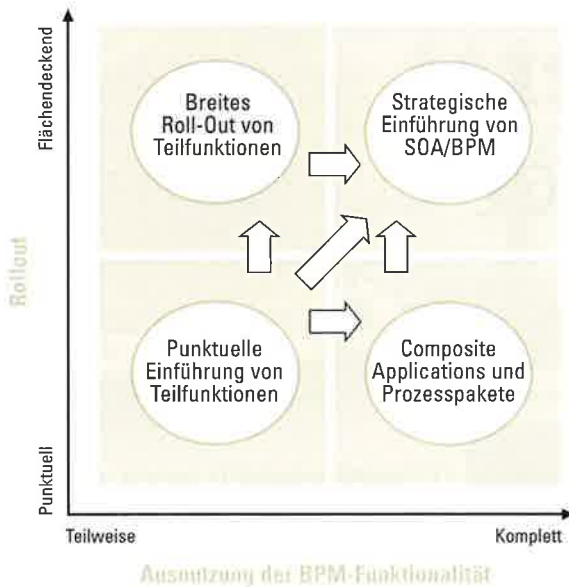
Prozessorganisation (Business) trifft SOA-Organisation (IT).

Die konsequente Einführung von Prozessmanagement bedeutet für viele Unternehmen die Umstellung von einer funktionsorientierten auf eine prozessorientierte Organisation. Bei der klassischen, funktionsorientierten Sichtweise liegt der Fokus auf dem Aufbau der Organisation: Teilaufgaben werden jeweils einzelnen Stellen zugeordnet, die Abläufe werden an die Aufbauorganisation angepasst. Dabei kommt es häufig zu Reibungsverlusten an den Schnittstellen und oft rückt das Gesamtziel in den Hintergrund. Daher steht bei der prozessorientierten Organisation nicht die einzelne Funktion im Vordergrund, sondern der gesamte Ablauf der Prozesse. Dies ermöglicht eine effiziente und kundenzentrierte Rundumbearbeitung von Geschäftsfällen.

Was bedeutet das für die Praxis auf der IT-Seite? Funktionsorientierte Anwendungslandschaften sind zumeist heterogen und historisch gewachsen, die vorhandenen Geschäftsprozesse nur unzureichend dokumentiert und die Schnittstellen komplex. Die Mitarbeiter sind es gewöhnt, innerhalb ihrer Fachbereichsgrenzen zu denken und zu arbeiten. Eine übergreifende Anwendungsentwicklung findet nicht statt und die einzelnen Applikationen müssen nach der Fertigstellung mühsam und punktuell mit den vorhandenen Systemen verbunden werden. Sowohl fachliches Know-how als auch die ein-

Von punktuell zu strategisch

Quelle: inubit



Die strategische Einführung von SOA und BPM sollte mit der punktuellen Implementierung von Teilfunktionen beginnen.

zelen Anwendungen werden nur bereichsspezifisch eingesetzt, obwohl deren Wiederverwendung in anderen Prozesskontexten möglich wäre.

Das bedeutet, dass die klassische IT-Organisation nicht in der Lage ist, ein prozessorientiertes Unternehmen effizient zu unterstützen. In einer modernen, SOA-basierten IT-Organisation werden die Verantwortlichkeiten nicht mehr nach den Anwendungen geregelt, sondern nach den fachlichen Gesichtspunkten der einzelnen SOA-Domänen. Zur Umsetzung spezifischer Prozesse und Einführung der dazugehörigen Frontends werden den Fachbereichen direkt Teams auf der IT-Seite zugeordnet. Zusätzlich gibt es Teams, die keinem Fachbereich angehören – sie sind für die SOA-Basisdienste verantwortlich, welche von mehreren Prozessen oder Frontends verwendet werden.

Die Steuerung der Entwicklung einer solchen Organisation benötigt eine umfassende Governance: Die IT-Governance definiert die Regeln und Rollen, nach denen die Enterprise-Architektur weiterentwickelt wird. Dabei muss das Zusammenspiel zahlloser Applikationen erfasst und verstanden werden, um dem CIO eine planerische Grundlage zu bieten. Sowohl SOA- als auch BPM-Governance sollten schließ-

lich als ein Teil der IT-Governance eines Unternehmens betrachtet werden und sich in die Gesamtheit nahtlos einfügen. Während die SOA-Governance eher den technischen Lebenszyklus der SOA-Komponenten und ihrer Schnittstellen steuert, konzentriert sich die BPM-Governance auf das Management

der Prozessportfolios. Da Prozesse auf Basis von SOA-Basisdiensten umgesetzt werden ist es essenziell, dass SOA-Governance und BPM-Governance eng aufeinander abgestimmt sind.

Resümee. Es gibt heute wenige Alternativen zu SOA. Es ist jedoch wichtig, SOA nicht als Selbstzweck, sondern immer im Kontext konkreter, fachbereichsgetriebener Projekte zu sehen. Wagt man einen Blick hinter die serviceorientierten Kulissen, offenbaren sich achtbare Erfolge, die allerdings schwer messbar und darstellbar sind. Dies lässt sich ändern, in dem man die Herangehensweise an SOA-Projekte umkehrt und den konkreten Geschäftsfall in den Vordergrund rückt. An diesem lassen sich reale Optimierungspotenziale identifizieren. Werden sie genutzt, sind die Erfolge sichtbar und quantifizierbar.

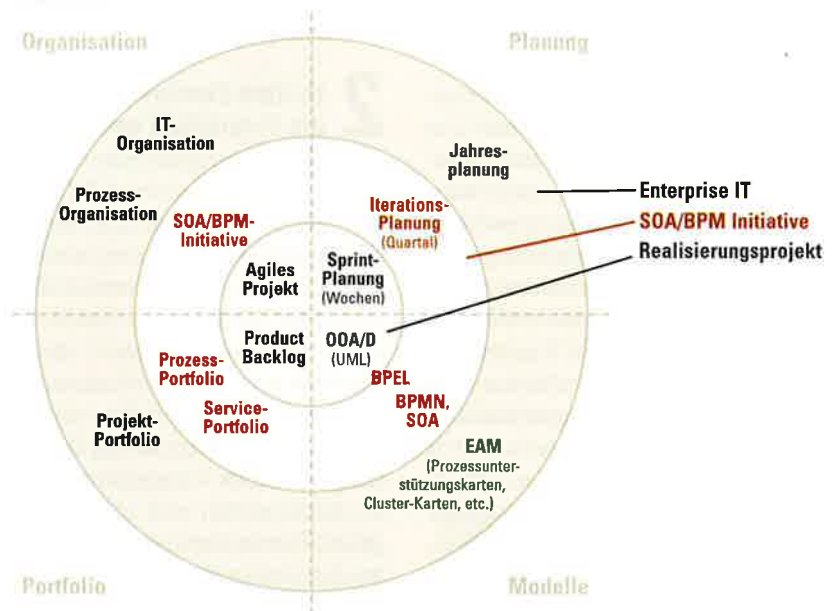
Dirk Slama



Dirk Slama, Head of SOA/BPM-Governance bei der inubit AG

Zwischenstufe

Quelle: inubit



Die SOA-Initiative liegt quasi zwischen der Enterprise IT und den Realisierungsprojekten.