

Freiberufler: Positiver Trend

Mit einem Wert von 119 (die Basis der Berechnungen bildet das Geschäftsjahr 2003 = 100) setzt der Geco-Index die positive Tendenz der letzten Quartale fort und befindet sich auf dem Niveau von 2004.

SEITE 36

Auslaufmodell fester Arbeitsplatz

Globalisierung, Mobilität und virtuelle Projektteams heißen die neuen Zauberformeln. Im digitalen Leben sind nicht mehr Standort einer Firma oder eines Menschen, sondern Handy, Laptop und Modem gefragt.

SEITE 37

Karriereratgeber im Doppelpack

Über IT-Karrieremöglichkeiten, besonders für Absolventen mit SAP-Know-how, informieren vom 2. bis 15. November Sandy Janus und Stefan Delvo von Softlab.

[www.computerwoche.de/
job_karriere/karriere_ratgeber](http://www.computerwoche.de/job_karriere/karriere_ratgeber)

COMPUTERWOCHE.de

COMPUTERWOCHE.de

JOB & KARRIERE

34

COMPUTERWOCHE 44/2006

Der Stadtplaner des CIOs

Der Enterprise-Architekt hat nur einen kleinen Stab an Mitarbeitern, dafür den Überblick über alle Anwendungen. Eine Position, die kaum ausgeschrieben wird, auf die aber Firmen mit großem IT-Budget nicht verzichten können.

VON CW-REDAKTEURIN
ALEXANDRA MESMER

Gernot Dern arbeitet als Chief-IT-Architekt für die SEB-Bank in Frankfurt am Main. Er beschreibt seine Aufgabe ohne den typischen IT-Jargon: „Wie ein Stadtplaner erstelle ich einen Gesamtbebauungsplan zur Anwendungslandschaft der Bank. Vor-

Hier lesen Sie ...

- ◆ wann sich ein Unternehmen einen Enterprise-Architekten leistet;
- ◆ welche Aufgaben diese Architekten haben;
- ◆ warum berufserfahrene IT-Generalisten die besseren Kandidaten für diesen Job sind.

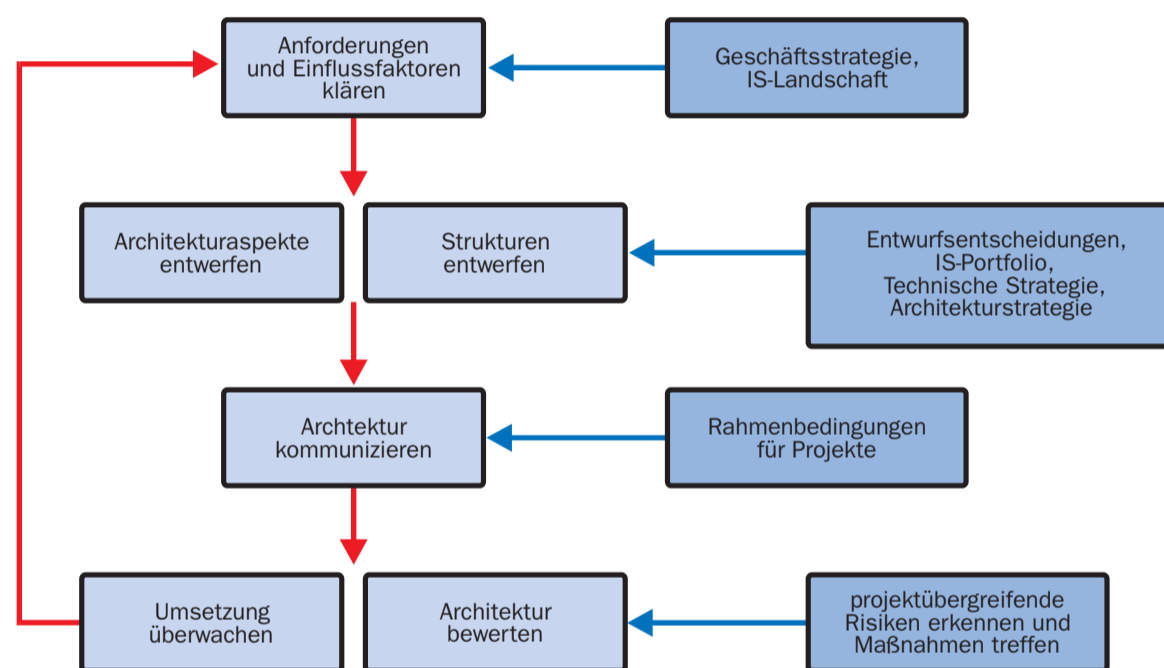
her muss ich nicht nur die Geschäftsanforderungen an die Architektur analysieren, sondern ebenso die Detailarchitekturen der vorhandenen Bauwerke, sprich Anwendungen und Systeme, berücksichtigen.“

Angesichts von 300 wichtigen Anwendungen allein in Deutschland muss Dern eine hohe Komplexität steuern. Zudem stimmt er die Weiterentwicklung der Anwendungslandschaft laufend mit der Zentrale in Stockholm ab und begleitet wichtige Projekte, um detaillierte IT-Architekturen zu erarbeiten.

Was Enterprise- von Software-architekten unterscheidet

Im Unterschied zu Softwarearchitekten, die sich nur um eine einzige Anwendung kümmern, müssen IT-Unternehmensarchitekten mitunter Tausende von Anwendungen im Blick haben. Die Enterprise-Architekten entscheiden, ob diese sinnvoll in den Bebauungsplan zu integrieren sind oder abgelöst werden. Eine Aufgabe, die in der Regel nur noch mit Hilfe von genannter EAM- (Enterprise-Architecture-Management-)Tools zu bewältigen ist. Eine komplexe Applikationslandschaft gibt oft den An-

Tätigkeiten von IT-Unternehmensarchitekten



Quelle: Gernot Starke, Arc 42

Sie haben im Unterschied zu den klassischen Projektleitern nicht viel zu sagen und müssen diese durch ihr Wissen und ihre Kommunikationsstärke vom Wert der Gesamtarchitektur überzeugen.

stoss, dass sich Unternehmen einen Enterprise-Architekten leisten.

Der Münchner Autor und Berater Wolfgang Keller, der sich schon 15 Jahre mit dem Thema Softwarearchitektur auseinandersetzt und zuletzt als Chefarchitekt im Generali-Konzern tätig war, beschreibt die Szene so: „Je größer das IT-Budget, desto



Wolfgang Keller, Object Architect: „Je besser IT und Business kommunizieren, desto mehr kann ein Enterprise-Architekt gestalten.“

wahrscheinlicher trifft man einen Unternehmensarchitekten an. Selten findet man ihn in Firmen mit weniger als 50 Millionen Euro IT-Budget, häufig in Konzernen mit 200 und mehr Millionen Euro IT-Aufwendungen.“ Mittelständische Firmen beschäftigen laut Kellers Erfahrung nur dann einen Unternehmensarchitekten, wenn IT zum

Kerngeschäft gehört, wie bei Banken und Versicherungen. In der Regel ist der Enterprise Architekt kein Einzelkämpfer, sondern hat ein kleines Team an Mitarbeitern an der Hand, die etwa ein Prozent der IT-Mannschaft ausmachen.

Ohne Strategie kein Planungsspielraum

Angesiedelt ist der Enterprise-Architekt in modern organisierten IT-Abteilungen direkt im Umfeld des Chief Information Officer (CIO). „Er ist ein wichtiger Helfer, quasi der Stabschef des CIO“, beschreibt Keller. Schließlich müssten die Unternehmensarchitekten in einem ersten Schritt die Geschäftsstrategie verstehen und sie dann mit dem CIO in die passende IT-Strategie und Architektur ummünzen. In der Praxis stößt hier aber so mancher Architekt zum ersten Mal an seine Grenzen, so die Erfahrung von Keller: „Wenn es überhaupt keine Unternehmensstrategie gibt, kann der Architekt die bestehenden Anwendungen nur verwalten. Je nach

Firmenkultur und eigener Vernetzung kann er als IT-Mann auch eine Strategiediskussion anstoßen.“ In hierarchisch organisierten Unternehmen, in denen sich Abteilungsleiter und Vorstände nicht austauschten, blieben solche Vorstöße jedoch ohne Erfolg.

Vom einzelnen Unternehmen abhängig ist auch der Entschei-



Gernot Dern, SEB-Bank: „Ein IT-Unternehmensarchitekt muss die vorhandenen Anwendungen und Systeme berücksichtigen.“

dungsspielraum eines Enterprise-Architekten: Die Spanne reicht von keinem bis großem Einfluss in der Umsetzung beziehungsweise in der Projektebene. Sitzt der Enterprise-Architekt wie oft in der Praxis auf einer Stabsstelle, bleibt sein Einfluss begrenzt, sagt Keller: „In der Regel haben die Projektleiter den Hut auf. Natürlich kann sich ein

Enterprise-Architekt beim CIO beschweren, wenn ein Projekt nicht nach den Richtlinien seines Bebauungsplanes umgesetzt wird. Besser ist es aber, mit den Projektleitern und den Sponsoren der Projekte wie Bereichsleiter oder Fachvorstände zu reden und Einsicht zu erzeugen.“

Kommunikation ist tägliche Übung

Kommunikation ist alles. Fragt man Unternehmensarchitekten nach den Erfolgsfaktoren für ihren Beruf, hört man diesen Satz. Für sie ist er keine Phrase, sondern tägliche Übung: Immer wieder müssen sie reden, ob sie nun vor dem Entwurf des Bebauungsplans Anforderungen und Einflussfaktoren erfragen oder später den Plan kommunizieren.

SEB-Chefarchitekt Dern verbringt etwa die Hälfte seiner Arbeitszeit mit Abstimm- und Analysegesprächen, die er am liebsten von Angesicht zu Angesicht führt. Ob Topmanagement, Fachbereiche, Entwicklungseinheiten oder Architekten in der schwedischen Zentrale oder anderen Landesgesellschaften, sie alle muss Dern einbinden, sie müssen sich und ihre Anforderungen in Gesamt- und Teilbebauungsplänen wiederfinden und sie mittragen – sonst bleibt der Entwurf nur ein Stück Papier.

Langfristige Planung kontra Quick and dirty?

Unterschiedliche Interessen der verschiedenen Gruppen können für reichlich Konfliktstoff sorgen, weiß Gernot Starke, der Unternehmen in Sachen IT-Architektur berät: „Enterprise-Architekten wollen oft die große Lösung für übermorgen, während der Projektleiter schon morgen eine Lösung braucht.“ Langfristige Planung kontra kurzfristige Insellösung? Auch Dern kennt diesen Widerspruch aus seinem Alltag, darum nennt er Konflikt-Management als zweite wichtige Fähigkeit, die IT-Unternehmensarchitekten mitbringen sollten.

Fortsetzung auf Seite 36

Der Stadtplaner des CIOs

Fortsetzung von Seite 34

Von diesen weichen Faktoren abgesehen sollte ein IT-Unternehmensarchitekt aber auch über mehrjährige Berufserfahrung und umfangreiche fachliche Fähigkeiten verfügen: Dern profitiert noch heute von seinem Mathematikstudium, das ihn lehrte, abstrakt zu denken und zu strukturieren. Jeder Enterprise-Architekt braucht IT-Wissen, um die Anwendungen bewerten und einordnen zu können, wie auch betriebswirtschaftliches Know-how, um zum Beispiel die Unternehmensstrategie erfassen zu können. Ein IT-Generalist ist in dieser Funktion eher gefragt als ein Implementierungsspezialist, ergänzt Berater Keller. Von großem Vorteil seien auch Füh-

rungs- oder Beratungserfahrung: „Das Verkaufstalent des Enterprise-Architekten ist gefordert, wenn die Entwickler die Richtlinien nicht als Handlungsanweisungen, sondern als Hilfe für ihre Arbeit empfinden sollen.“

Enterprise-Architekten brauchen IT-, BWL- und Branchenwissen. Zudem sollten sie im Unternehmen gut vernetzt sein.

Unerlässlich ist auch Branchenwissen, um die Geschäftsprozesse zu verstehen. Keller selbst arbeitete zum Beispiel mehrere Jahre in verschiedenen Führungspositionen im Generali-Konzern, bevor er dessen Chefarchitekt wurde. Auch SEB-Mann Dern hat bei seinem vorigen Arbeitgeber, der R+V-Versicherung, einschlägige Branchenerfahrung gesammelt und das IT-Architektur-Management geleitet, bevor er für die SEB-Bank das fünfköpfige Architekturteam aufbaute. Branchenwissen ist seiner Erfah-

rung nach übrigens nichts, was man sich einmal aneignet und dann immer besitzt. Auch heute lernt Dern noch ständig dazu, entweder durch die Gespräche mit den Vertretern der Geschäftsbereiche oder durch eigenes Studium.

Angesichts dieser hohen Anforderungen wundert es nicht, dass sich in Print- oder Online-Stellenmärkten kaum Stellenanzeigen für IT-Unternehmensarchitekten finden. Manchmal beauftragen Unternehmen Personalvermittler und werden wie die SEB-Bank im Fall von Dern fündig. Oft kommen Enterprise-Architekten aber auch im Gefolge eines neuen CIO in ein Unternehmen oder wie im Fall von Keller zufällig an ihren Job. Mitunter schaffen sich Firmen einen Unternehmensarchitekten an, obwohl sie noch nicht reif dafür sind, hat Keller beobachtet: „Man sollte sich vorher das Unternehmen genau anschauen. Je fließender die Grenzen zwischen IT und Business sind beziehungsweise je besser die beiden Seiten kommunizieren, desto mehr Gestaltungschancen hat ein Enterprise-Architekt.“ Vorbild seien hier Markenartikelhersteller, deren IT in die Produktentwicklung gut integriert ist. ♦

Bücher von und für Enterprise-Architekten

Sie müssen in ihrem Beruf nicht nur planen, entwerfen und ihre Vorstellungen kommunizieren, sondern sie auch gut beschreiben. Einigen IT-Unternehmensarchitekten scheint Letzteres leicht zu fallen, da sie ihr gesammeltes Wissen zum Thema in Fachbüchern gebündelt haben.

Gernot Dern, Chief IT-Architect der Frankfurter SEB-Bank, hat sein Handbuch „Management von IT-Architekturen“ gerade frisch überarbeitet. Auf über 300 Seiten und anhand vieler Beispiele und Fallstudien zeigt er auf, wie sich IT-Landschaften auf Basis einer Informationsarchitektur erfolgreich gestalten lassen und wie IT-Architektur helfen kann, die IT-Strategie umzusetzen. Die zweite erweiterte Auflage erscheint Ende November.



Gernot Dern: Management von IT-Architekturen – Informationssysteme im Fokus von Architekturplanung und -entwicklung, Vieweg, 341 Seiten, ISBN: 3-528-15816-6, 49.90 Euro.

Auch der Münchner Berater **Wolfgang Keller** (www.objectarchitects.biz), früher Chefarchitekt im Generali-Konzern, hat ein Buch zum Thema veröffentlicht. Darin beschreibt er, wie die Architektur den CIO unterstützen kann, eine Strategie zu erarbeiten. Er zeigt die Aufgaben von IT-Unternehmensarchitekten auf, etwa das Management des Anwendungsportfolios und der Richtlinien, das Monitoring des Projektportfolios sowie die Begleitung von Projekten. Fallstudien, Checklisten für Richtlinien, Architekturdokumente sowie Gesetzestexte runden das Buch ab.



Wolfgang Keller: IT-Unternehmensarchitektur. Von der Geschäftsstrategie zur optimalen IT-Unterstützung, dpunkt Verlag, 312 Seiten, ISBN-10 3-89864-419-7, 44 Euro.

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/

- 579620:** Was EAM-Tools leisten müssen;
569037: Enterprise Architecture Management bei BMW;
582201: Enterprise Architecture treibt SOA.

Freiberufler: Positiver Trend setzt sich fort

Mit einem Wert von 119 (die Basis der Berechnungen bildet das Geschäftsjahr 2003 = 100) setzt der Geco-Index die positive Tendenz der letzten Quartale fort und befindet sich auf dem Niveau des Schlussquartals des Jahres 2004.

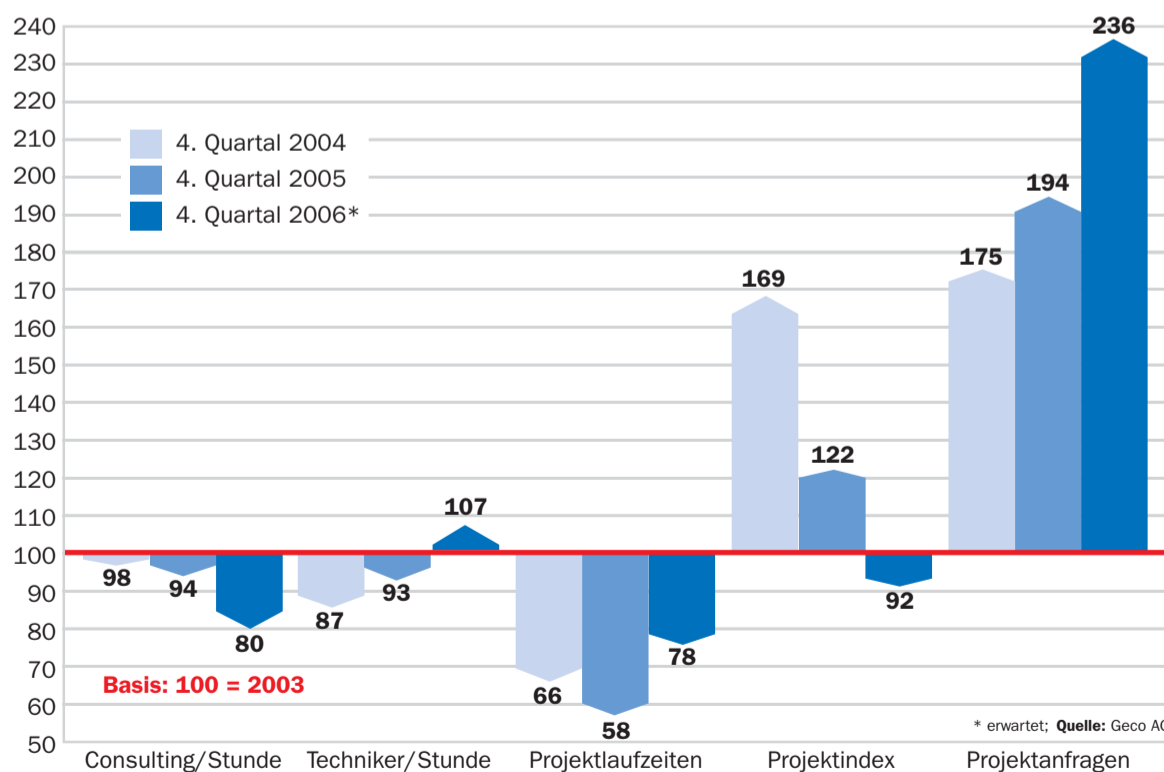
Wieder einmal – wie im Vorquartal auch – sind es die Projektanfragen, die mit einem Index von 236 überproportional zulegen konnten und damit einen Höchststand erreichen, nachdem dieser Index von Anfang des Jahres kontinuierlich steigt.

Der Projektindex kann mit dieser Entwicklung nicht mithalten. „Mit einem Wert von 92 können wir im Vergleich zum dritten Quartal (82) zwar eine Steigerung feststellen, doch im Vergleich zu den Vorjahresquartalen und dem ersten und zweiten Quartal dieses Jahres gibt es weiterhin noch Potenzial“, so Geco-Vorstand Günter Hilger. Damals lag der Projektindex bei knapp über 100, im ersten Quartal sogar bei 114. Der Projektindex drückt das Verhältnis zwischen Projektanfragen und abgeschlossenen Projekten aus.

Projekte laufen länger

„Erfreulicherweise scheinen sich die Projektlaufzeiten stabil zu entwickeln“, so Hilger. Nicht nur in der Entwicklung des laufenden Jahres, auch im Vergleich zu den korrespondierenden Vorjahresquartalen verbessert sich dieser Wert und steht damit für eine Verlängerung der Projektlaufzeiten. Immerhin erreicht er in diesem Quartal mit 78 den

Zunehmende Projektanfragen lassen hoffen



Die fünf Kriterien Beraterstundensätze, Technikerstundensätze, Projektlaufzeiten, Projektindex und Projektanfrage bilden den Geco-Freiberufler-Index.

höchsten Wert in diesem Jahr. Ebenso erfreulich stellt sich die Entwicklung der Technikerstundensätze dar. Wieder kann der Index im Vergleich zum Vorquartal zulegen und sich damit auf einen Wert von über 100, also über

dem Niveau der Stundensätze von 2003 etablieren.

Weiterhin unter Druck bleiben die Stundensätze der Berater. Im Vergleich zu den ersten drei Quartalen 2006 und auch im Jahresvergleich ist dieser Index

leicht gesunken. „Die Vermutung, dass sich die Konsolidierung im Vergleich zu den Technikerstundensätzen jetzt in diesem Marktsegment zeitversetzt wiederholt, lässt sich bestätigen“, so der Geco-Chef. (hk) ♦

Der Geco-Index Freiberufler ...

... ist ein wirtschaftlicher Indikator der deutschen IT-Branche für freiberufliche Mitarbeiter. Er wird **quartalsweise** von der Geco AG in Hamburg erhoben. Der Index vergleicht die einzelnen Quartale des aktuellen Geschäftsjahres mit den vergleichbaren Zeiträumen der beiden vorangegangenen Jahre.

Die Basis der Berechnungen bildet das Geschäftsjahr 2003 (Basis = 100). Der Index setzt sich aus den fünf Werten **Berater-, Technikerstundensatz, Projektlaufzeiten, Projektindex** (gibt das Verhältnis von Projektanfragen zu realisierten Projekten an) und **Projektanfragen** zusammen. Die Werte des aktuellen Quartals sind hochgerechnet.

Der Index wird künftig kontinuierlich, jeweils rückblickend auf das letzte Quartal, veröffentlicht.

Als Personaldienstleister ist die Geco-Gruppe (www.geco-group.com) als nationaler und internationaler Projektanbieter tätig. Die Hamburger Dienstleister haben zusätzliche Niederlassungen in München und Singapur.