

Identity Management Project Leadership

**Reduzierung von Projektrisiken
durch die Nutzung von Best Practices**

Identity Management Praxisforum

2008-01-28, 16:00-17:00

Steigenberger Hotel Metropolitan,
Poststraße 6 · 60329 Frankfurt/M.

Dr. Horst Walther, Stand 2007-11-22

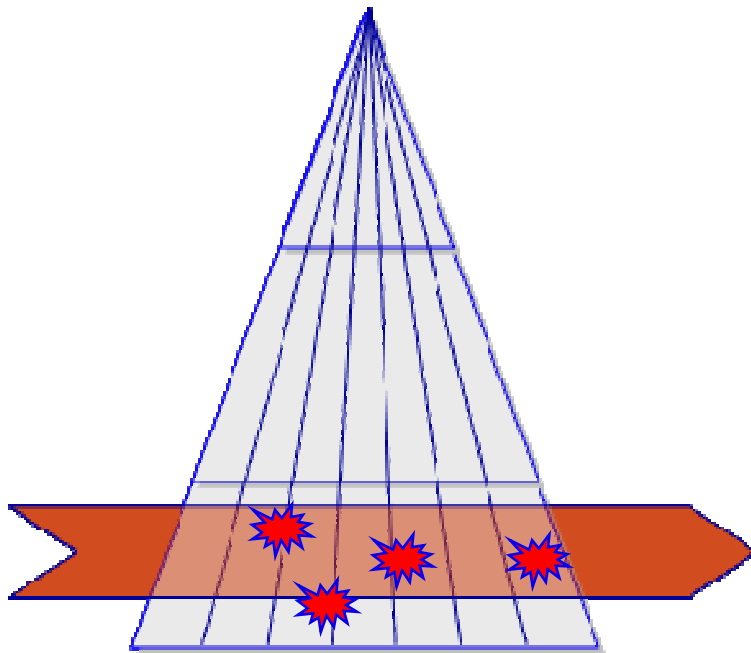
Warum IAM-Projekte scheitern

7+1 Gründe und noch lange kein Ende in Sicht.

- ❑ **Querschnittscharakter**
IAM-Projekte berühren eine Vielzahl von Unternehmensfunktionen
 - ❑ **Ungleiche Prozessreife**
keine Inseln der Ordnung in einem Meer an Chaos
 - ❑ **Falscher Projektzuschnitt**
Im Implementierungsprojekt nicht das Unternehmen organisieren.
 - ❑ **Folgen der Marktkonsolidierung**
zusammengekaufte Suiten passen nicht immer zusammen
 - ❑ **Nicht-Verfügbarkeit von Fachspezialisten**
Personen mit business domain Wissen sind rare Wesen
 - ❑ **Zu hohe Fertigungstiefe**
Nicht immer das Rad neu erfinden
 - ❑ **Immer noch technische Risiken**
Technik ist oft mehr Marketing als Realität
 - ❑ **Falsche Zuständigkeiten**
Unternehmensorganisation braucht Business Owner
-

Querschnittscharakter

IAM-Projekte berühren eine Vielzahl von Unternehmensfunktionen



Komplexitätsfaktoren

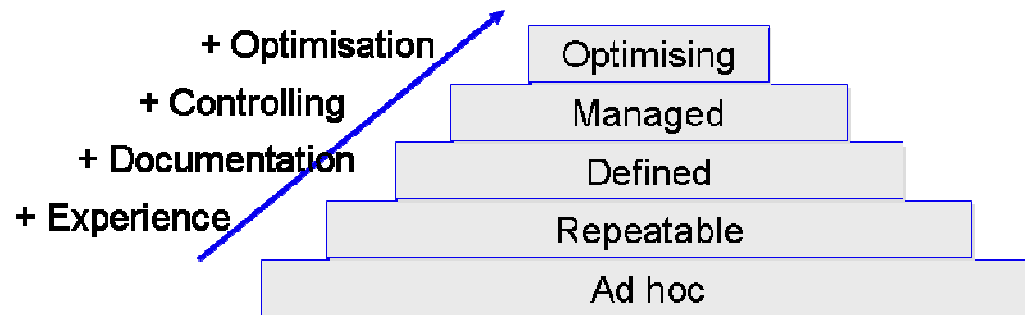
- Identity-Management Prozesse sind typischerweise **bereichsübergreifend**.
- Es sind **viele** gleichberechtigte **Stakeholder** in ein Projekt involviert.
- 3 bis 5 mal höhere **Kommunikationskomplexität** zu „normalen“ IT-Projekten.
- Typischer **Change** Management Prozess

Maßnahmen

- Projektmanagement stärken!
 - Kommunikationszuschlag einplanen!
 - Auf Macht-Sponsor bestehen!
-

Ungleiche Prozessreife

keine Inseln der Ordnung in einem Meer an Chaos



Komplexitätsfaktoren

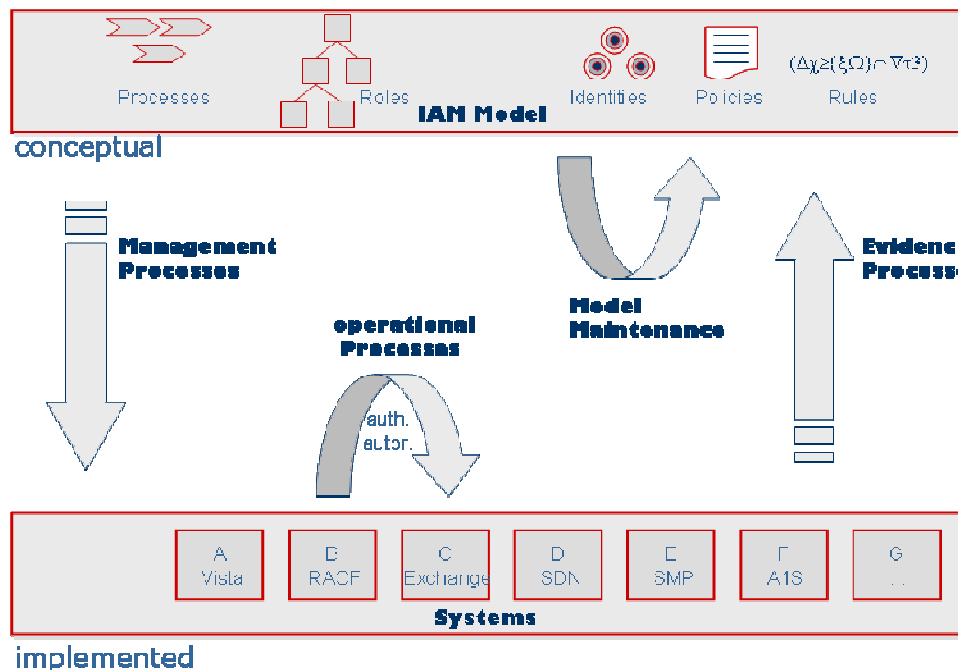
- Je höher die **Reife** der Management-Prozesse (z.B. nach CMMi) umso leichter fällt die Einführung von IAM-Prozessen, -Regeln, -Rollen, -Policies.
- in einem **unreifen Prozess-Umfeld** sind keine reifen IAM-Prozesse implementierbar.
- Die top-down-Definition von Rollen benötigt Prozessdefinitionen.

Maßnahmen

- Nur IAM-Vorhaben umsetzen, die der Prozessreife der Umgebung angepasst sind.
 - Auch einmal „nein“ sagen!
-

Falscher Projektzuschnitt

Im Implementierungsprojekt nicht das Unternehmen organisieren.



Komplexitätsfaktoren

- Implementierungsprojekte sind **überfordert**, wenn sie die organisatorischen Voraussetzungen erst schaffen müssen
- Prozess- und Rollen-Definitionen erfordern eigene **Definitionsprojekte** vor der oder parallel zur Implementierung.

Maßnahmen

- Für die Prozess- und Rollen-Definition eigene Projekte vor der oder parallel zur Implementierung aufsetzen.

Folgen der Marktkonsolidierung

zusammengekaufte Suiten passen nicht immer zusammen



Komplexitätsfaktoren

- Mergers & Acquisitions führen oft zu wenig kompatiblen **Produktsammlungen**.
- Die Software übernommener Unternehmen wird häufig nicht mehr optimal **unterstützt**.
- Es **dauert lange**, bis zusammen gewachsen ist, was zusammen passen sollte.

Maßnahmen

- Erst eine Pilotinstallation unter realen Bedingungen über eine Softwareauswahl entscheiden lassen.
-

Nicht-Verfügbarkeit von Fachspezialisten

Personen mit business domain Wissen sind rare Wesen



Komplexitätsfaktoren

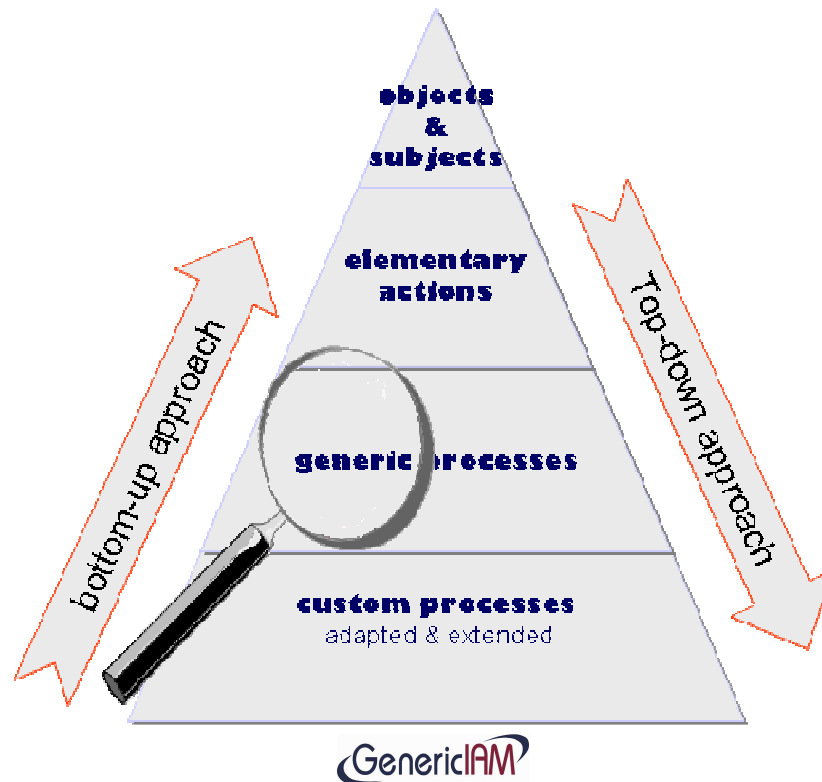
- Verfügbarkeit von Fachpersonen mit **Domänen-Wissen** ist oft der Engpass-Faktor bei Rollen- und Prozess-Definitionen.
- Sie werden in der **Anforderungsdefinition** und der **QS** benötigt.
- Wartezeiten (auf Spezialisten) sind Aufwandstreiber.
- In Projekten neigen sie zum Verschwinden.

Maßnahmen

- Die Projektverantwortung in die Fachabteilung legen.
 - Projekte ggf. in fachliche und Implementierungsprojekte teilen.
-

Zu hohe Fertigungstiefe

Nicht immer das Rad neu erfinden



Komplexitätsfaktoren

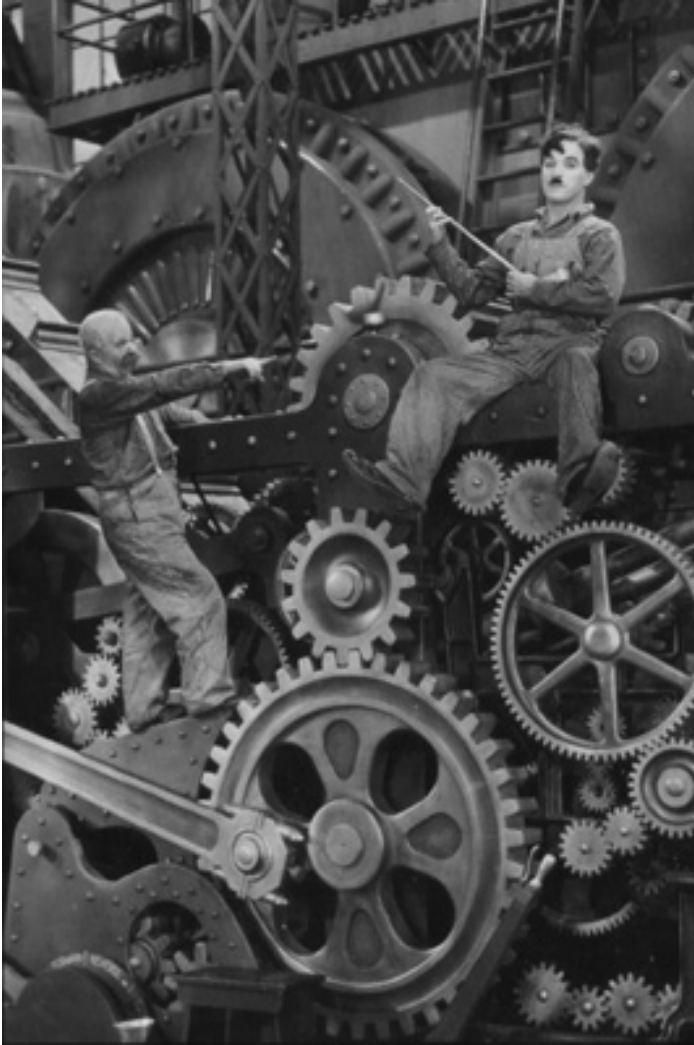
- Nur ein Teil der IAM-Prozesse ist wirklich unternehmens-spezifisch.
- Die **Übernahme** von Prozessen und / oder Rollen aus generischen Modellen kann Projekte beschleunigen.
- Immer wieder mit einem weißen Blatt Papier zu beginnen überfordert die Projekte.

Maßnahmen

- Integratoren und Berater nach konsolidierten Erfahrungsmodellen fragen.
 - An Standardisierungsinitiativen teilnehmen.
-

Immer noch technische Risiken

Technik ist oft mehr Marketing als Realität



Komplexitätsfaktoren

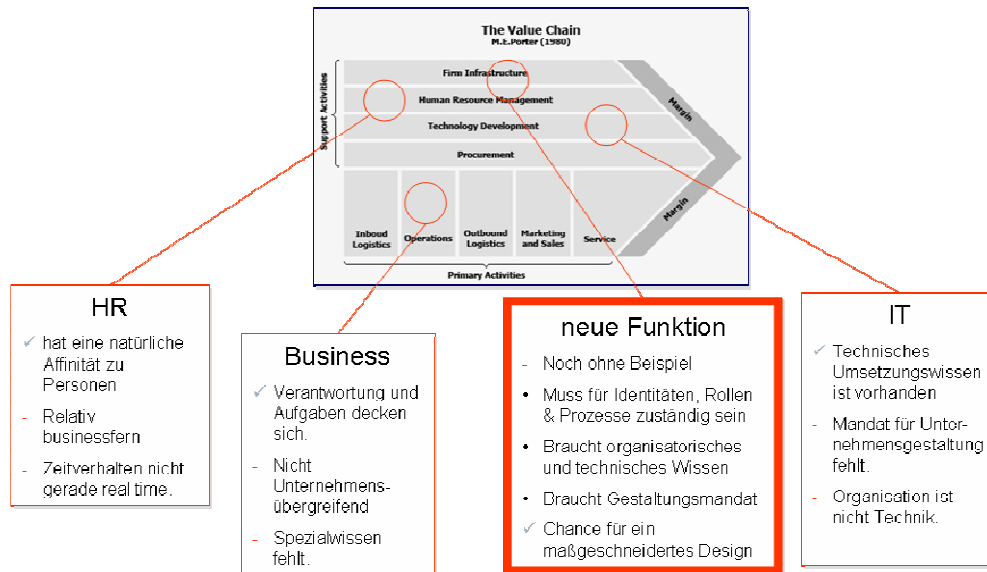
- IAM-SW-Suiten sind **komplex** und schwer zu handhaben.
- Ohne **Implementierungserfahrung** in exakt der geforderten Umgebung sind Projektrisiken nicht kalkulierbar.
- Hinter „harmlosen“ Versions-sprüngen stecken oft komplette **Neuentwicklungen**.
- Die Matrix der vom Hersteller unterstützten **Komponenten** vs. Version ist oft dünn besetzt.
- Ersatz von Infrastruktur-Komponenten führt oft zu hohem **Aufwand**.

Maßnahmen

- Ausgewählte Software immer erst im Pilotbetrieb testen.
 - Integratoren mit echter Produkterfahrung wählen.
-

Falsche Zuständigkeiten

Unternehmensorganisation braucht Business Owner



Komplexitätsfaktoren

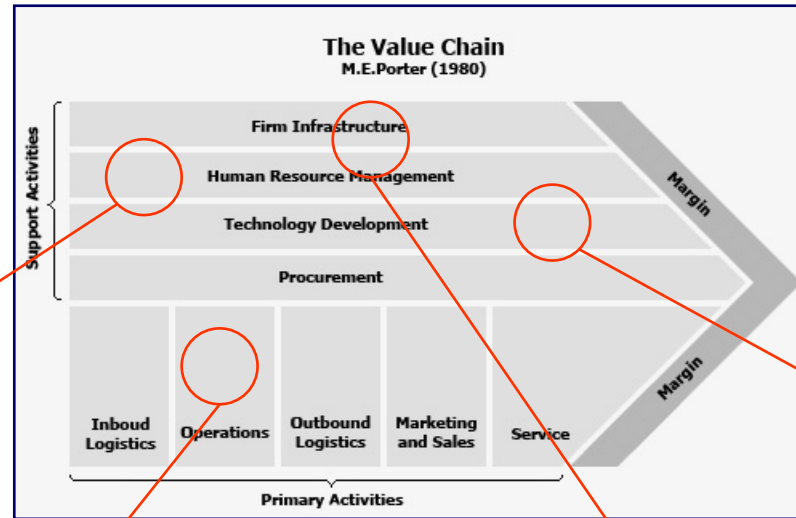
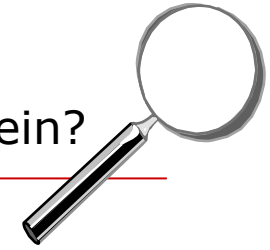
- Identity Management ist eine fachliche Aufgabe.
- Identity Management ist pure Unternehmensorganisation.
- HR könnte sich dem annehmen – will es aber meistens nicht.
- Die IT kann es umsetzen hat aber nicht das Organisationsmandat.
- Dem Fachbereich fehlen methodisches und technisches Wissen.

Maßnahmen

- Die Verantwortung in den Fachbereich legen.
- Dort eine neue interdisziplinär arbeitende neue Funktion schaffen.

Verantwortung

Wer sollte im Unternehmen für Identity Management zuständig sein?



HR

- ✓ hat eine natürliche Affinität zu Personen
- Relativ businessfern
- Zeitverhalten nicht gerade real time.

Business

- ✓ Verantwortung und Aufgaben decken sich.
- Nicht Unternehmensübergreifend
- Spezialwissen fehlt.

neue Funktion

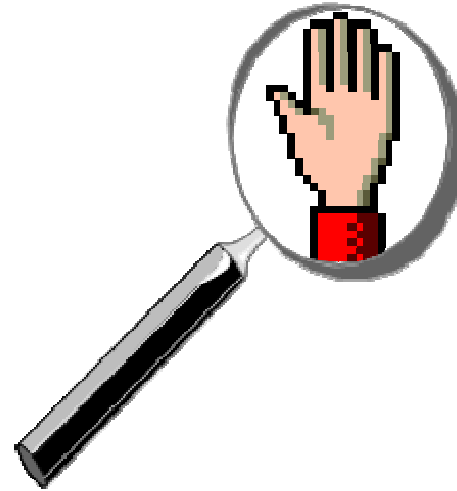
- Noch ohne Beispiel
- Muss für Identitäten, Rollen & Prozesse zuständig sein
- Braucht organisatorisches und technisches Wissen
- Braucht Gestaltungsmandat
- ✓ Chance für ein maßgeschneidertes Design

IT

- ✓ Technisches Umsetzungswissen ist vorhanden
- Mandat für Unternehmensgestaltung fehlt.
- Organisation ist nicht Technik.

Questions - comments – suggestions?





Achtung
Anhang

Hier kommen die berüchtigten back-up-Folien ...
