

Wie Unternehmen ihre (KI-)Governance in den Griff bekommen

Wirksame EA Governance

Die Zahl an KI-Lösungen und -Agentensystemen nimmt stetig zu. Umso wichtiger wird es, eine durchgängige Governance über alle Applikationen hinweg sicherzustellen. Wie das am besten funktioniert, erarbeitete das Cross-Business-Architecture Lab in einem Projekt.

Mit Generative AI kommen mittlerweile zunehmend KI-Agenten ins Spiel, die Prozesse ganz oder teilweise automatisieren und dabei ineinander greifen. Die unterschiedlichen KI-Anwendungen lassen sich entsprechend kaum an einer Stelle verorten. Eine aktuelle Untersuchung des britischen Technologieunternehmens Trustmarque kommt zu dem Ergebnis, dass zwar 93 Prozent der rund 500 befragten Unternehmen bereits KI-Lösungen entwickeln, jedoch nur acht Prozent die KI-Governance voll in ihr Software-Development eingebettet haben [1]. Das verweist auf einen akuten Handlungsbedarf.

Viele Unternehmen mit modernen IT-Strukturen setzen bereits auf eine Enterprise Architecture (EA). Die strategische Führung der Unternehmensarchitektur ist üblicherweise in der IT verankert, ihr Fokus liegt jedoch auf dem Business. Eine darauf aufbauende Governance kann sicherstellen, dass alle Anwendungen – auch KI-Lösungen – den gleichen Regeln folgen. »Wenn bereits ein Unternehmensarchitektur-Repository besteht, um Anwendungen bezüglich Kritikalität oder Datenschutz zu bewerten, lässt sich dieses Instrumentarium vergleichsweise einfach um KI-Themen erweitern«, sagt Dr. Tim Schultz, Lead Governance & Risk bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB und Projektleiter im Cross-Business-Architecture Lab. Das sei in der Regel sehr viel effektiver, als parallele Strukturen aufzubauen. Dennoch bleibt die Frage, wie es gelingt, von den auf Papier formulierten Regeln erfolgreich zu deren Umsetzung in der Breite zu kommen.

Was funktioniert wirklich in der Praxis? Gerade beim Thema Governance der Unternehmensarchitektur fühlen sich die Verantwortlichen

teilweise auf sich selbst gestellt, wenn es darum geht, den jeweils richtigen Weg zu »kartographieren«. Umso hilfreicher ist ein Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg. Im Rahmen des Projekts »Wirksame EA Governance« des Cross-Business-Architecture Lab erkundeten Expertinnen und Experten aus acht Unternehmen – von Bahnbetreibern über

Chemiekonzerne bis hin zu Maschinen- und Anlagenbauern – geeignete Strategien [2]. Das CBA Lab ist ein Anwenderverband von Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen, die miteinander Best Practices zu IT-Themen erarbeiten und trainieren.

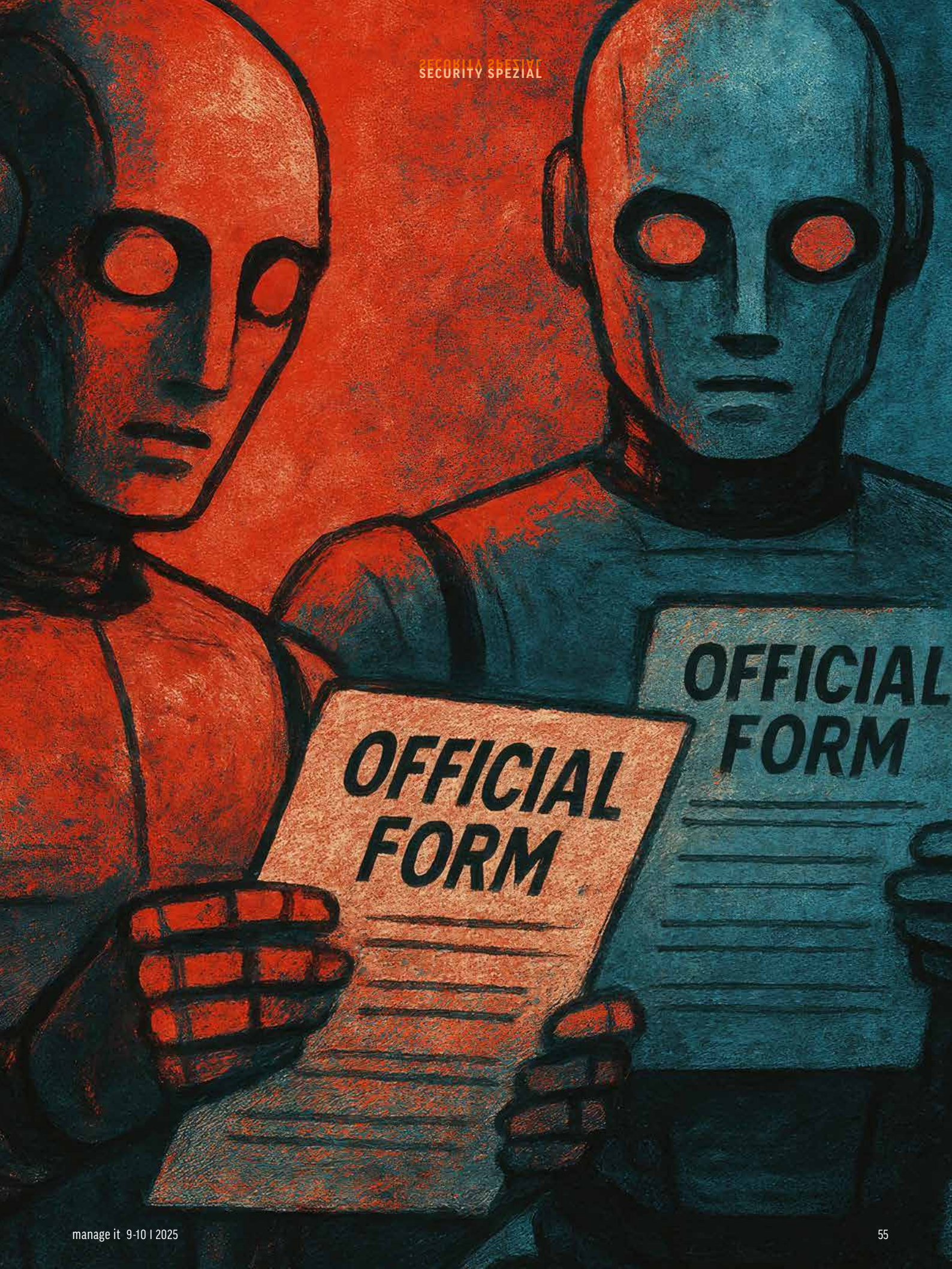
»Zunächst wurden die aktuellen Herausforderungen gesammelt: Im Fokus standen vor allem klassische Governance-Themen: Rollen und Verantwortlichkeiten, je nach zentraler oder dezentraler Organisation, der geeignete Werkzeugkasten, aber auch Kommunikation und Change Management ebenso wie Messbarkeit«, fasst Projektleiter Tim Schultz zusammen. Über sechs Monate kamen die Governance-Profis in halbtägigen Online-Workshops zusammen und arbeiteten mit vorab strukturierten Boards zu einzelnen Themenblöcken. Dabei schaute das Projektteam gezielt nach Erfolgs-Stories, um daraus Best Practices abzuleiten. Mit dem Abschlussdokument können die anderen Verbandsmitglieder nun ihre eigenen Prozesse zielgerichteter aufsetzen.

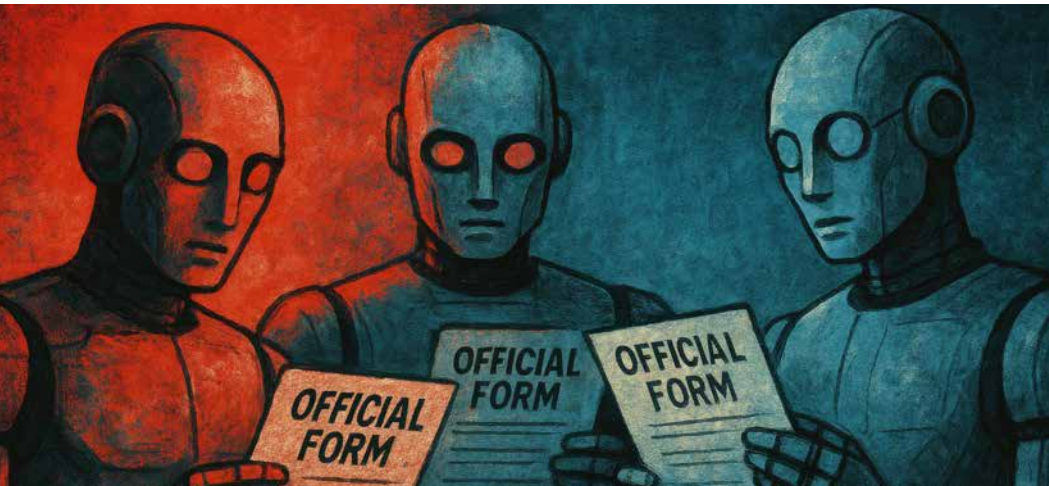
EA Governance mit Cybersecurity verzahnen. Zu den wichtigsten Learnings gehörte aus Sicht von Tim Schultz, der EA-Governance mehr Durchsetzungskraft zu verleihen. »Oft haben Governance-Themen nur eine vergleichsweise niedrige Sichtbarkeit. Hier hat sich bewährt, diese Themen mit der Cybersicherheit zu verzahnen, die in der Regel bereits eine hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen genießt:



» Wenn bereits ein Unternehmensarchitektur-Repository besteht, um Anwendungen bezüglich Kritikalität oder Datenschutz zu bewerten, lässt sich dieses Instrumentarium vergleichsweise einfach um KI-Themen erweitern. «

Dr. Tim Schultz, Lead Governance & Risk bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB und Projektleiter im Cross-Business-Architecture Lab





***1** Die große Challenge besteht darin, das Entstehen paralleler Strukturen und Silos auszuschließen, die nicht in das Gesamtbild des Unternehmens von Business und IT eingegliedert sind.

beispielsweise, indem gemeinsame Fragebögen und Checks entworfen werden, die auch EA-Governance-Aspekte enthalten«, so Schultz.

Die wohl größte Herausforderung besteht für die Governance-Experten darin, Menschen für das Thema zu sensibilisieren und nachvollziehbar zu vermitteln, warum es jetzt Einschränkungen durch bestimmte Vorgaben gibt – was ja häufig zuerst einmal auf Ablehnung stößt. Vor allem aber gilt es, die Abläufe so transparent und einfach zu gestalten, dass sich alle leicht darin zurechtfinden können.

Konsent statt Top-down. Je diversifizierter ein Unternehmen aufgestellt ist, desto schwieriger wird es erfahrungsgemäß, Richtlinien »von oben herab« zu verabschieden. Aus Sicht des Projektteams hat sich hier eine partizipative, Konsent-basierte Herangehensweise für die agile Entscheidungsfindung bewährt. Es gilt, jeden potenziell betroffenen Bereich im Rahmen eines Architektur-Boards ins Boot zu holen, indem er ein Veto-Recht bei der Freigabe von neuen Governance-Instrumenten bekommt. »Damit wird sichergestellt, dass in der Breite nichts gegen die Anwendung einer neuen Vorgabe spricht und sie überall umsetzbar ist. Zugleich werden alle Beteiligten in die Pflicht genommen, zu prüfen, dass die Vorgabe korrekt angewendet wird«, resümiert Schultz.

KI für mehr Regeltransparenz nutzen. Oft werden Regeln allein deshalb nicht eingehalten, weil Menschen, die kritisch für die Umsetzung sind, diese entweder nicht kennen oder es für sie zu zeitaufwendig ist, sich jeweils darüber zu informieren: Das war eine gemeinsame Erkenntnis in allen beteiligten Unternehmen. Ein Grund dafür liegt darin, dass Governance-Dokumente bisher meist in Form von PDF-Dateien in Dokumentenmanagement-Systemen liegen, die von den Betroffenen nicht regelmäßig genutzt werden. Gerade in der agilen Welt werden oft Prinzipien definiert, die einen gewissen Interpretationsfreiraum geben, um besser die jeweiligen Business-Realitäten abzubilden. Klare Informationen zu den Vorgaben sind entsprechend oft nur mit Vorwissen und

Zeitaufwand auffindbar. Gerade hier kann Generative AI eine positive Veränderung hin zu besserer Compliance bewirken, indem die KI die Suche nach Regeln und das zeitaufwendige Lesen diverser Dokumente deutlich abkürzt. Über einen Chatbot könnten etwa Querschnittfragen zu IT-Vorgaben gestellt – oder direkt geprüft werden, ob eine neue Anwendung regelkonform ist.

Klare Verantwortlichkeiten als zentraler Erfolgsfaktor. Ebenfalls einer der Schlüsselfaktoren aus Sicht der Projektmitglieder: Beim Aufsetzen der EA Governance sollten die Struktur und die durchgängige Zusammenarbeit im Vordergrund stehen. Die große Challenge besteht darin, das Entstehen paralleler Strukturen und Silos auszuschließen, die nicht in das Gesamtbild des Unternehmens von Business und IT eingegliedert sind. Dafür braucht es klar definierte Verantwortlichkeiten und Mandate. Ebenso ist eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Rollen wie Solution Architects, Enterprise Architects und schließlich Domain Architects, die die Fachanforderungen überblicken, ein wichtiger Teil der Antwort: So gelingt der notwendige Austausch innerhalb von Business-Bereichen, zwischen Business und IT und in der IT selbst. Innerhalb der Prozesse sollten dafür auch die Ergebnisse, Zwischenergebnisse und Ziele klar festgelegt werden. Es muss zudem transparent sein, welches Entscheidungsgremium jeweils zuständig ist und welche Rolle wo welche Aufgabe hat. Schließlich gilt es, diese Struktur als Standard durchzusetzen und einzuhalten. ■



Daniela Hoffmann,
freie IT-Fachjournalistin

[1] <https://www.itpro.com/technology/artificial-intelligence/organizations-face-ticking-timebomb-over-ai-governance?>

[2] <https://cba-lab.de/>