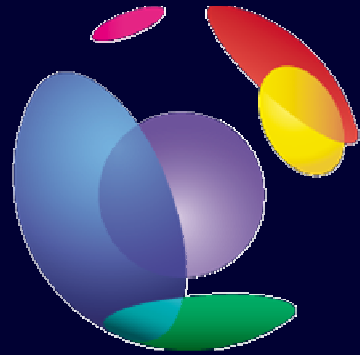


**BT**





## Holger Meyer

Erfolgreiche Umsetzung eines zentralen unternehmensweiten Identity Management Projektes

# Identity Management im Unternehmen

Warum eigentlich?

Wie haben es andere gemacht?

Wo fange ich an?

Wie denn?

Welche Technik eignet sich wirklich für uns?

Wo höre ich auf?



Was brauche ich dafür?

Welche Risiken gibt es?

Welche Verbesserungen kann man damit erreichen?

Wie komplex ist das?

Wie teuer wird's?

Was bedeutet das für mein Unternehmen?

Wer ist alles daran beteiligt?

Wie sicher ist es?

# Treiber eines Identity Managements

- **Regularien, Gesetze oder Vorgaben der Unternehmensrevision**  
(Basel II, Sarbanes Oxley Act, KonTraG, European Data Directive 95/46/EC,... )
- **Security Policy Enforcement**
- **Projektierung von Single Sign-On**
- **Verbesserung von IT-Service und IT-Systemmanagement**
- **Erhöhung der Zugangs- und Zugriffssicherheit**
- **IT Asset Protection**
- **Konsistenz und Schutz von Unternehmensdaten**
- **Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung**  
(User Self-Care, Help Desk Entlastung,...)
- **Einführung von Rollen- und Rechtemodellen**
- ...

# Umfeld und Abgrenzung des Identity Managements

- **Identitäten finden sich in allen Bereichen eines Unternehmens und in allen seinen Geschäftsprozessen in unterschiedlichster Ausprägung und Gestalt.**
- **Die verschiedenen Identitäten existieren bereits über einen längeren Zeitraum im Unternehmen und werden zur Geschäftsausübung täglich bewusst oder auch unbewusst genutzt.**
- **Identitäten werden dabei bereits heute auf Basis verschiedenster Systeme, Verwaltungsprozesse und Zuständigkeiten in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen „gemanagt“.**
- **Hierzu existieren innerhalb der Bereichsgrenzen häufig bereits Prozesse, Konzepte, Vorgaben, Rollen und Konventionen. Oft auch undokumentiert und „inoffiziell“.**
- **Ein Vorhaben zum Management dieser Identitäten wird daher eine Anzahl verschiedenster Unternehmensbereiche und Geschäftsprozessen direkt oder indirekt betreffen.**

# Wahrnehmung des Identity Managements

**Identity Management ist häufig eine „unsichtbarer“ Teil der Infrastruktur.**

Sichtbare Einflüsse, wie bspw. SSO oder weniger Helpdesk-Calls, sind häufig gering. Dies erschwert oft die erforderliche Unterstützung und Mittelfreigabe durch das Management.



Verdeckte Einflüsse, wie Aspekte der Risikovor-sorge im Zuge des Ratings, Security Risk Mitigation oder Förderung sind oft nur schwer vermittelbar.

Die Relation eines IdM-Vorhabens zur bisherigen IT-Architekturplanung und der ihr übergeordneten Unternehmensstrategie ist oft nicht sofort ersichtlich. Dies kann zu Widerständen durch mangelndes Verständnis führen.

Ein Identity Management Vorhaben kann in einer Organisation als Störung angesehen werden, da es etablierte Prozesse, Zuständigkeiten sowie Macht-bereiche verändert und Neuerungen in die Organisation einführt, die dort als unerwünscht angesehen werden.

# Einbindung eines IdM-Vorhabens

- Ein IdM-Vorhaben ist meist ein mehrphasiges Projekt.
- Dieses Projekt ist von jedem etwas: IT-Projekt, Orga-Projekt, Infrastruktur-Projekt, Security-Projekt, ...
- Technologie hat einen relativ kleinen Anteil am Gesamtvorhaben.
- Typische beteiligte Unternehmensteile eines IdM-Vorhabens
  - Organisation
  - Datenschutzbeauftragter
  - Unternehmens-IT\*
  - Change Management
  - Human Resources
  - Qualitätsmanagement
  - Unternehmensrevision
  - Arbeitnehmervertretung
  - ...
- \*inkl. IT-Sicherheit



# Einbindung von Organisation, Sicherheit und Arbeitnehmervertretungen

- Ein Vorhaben zur Einführung eines einheitlichen IdM berührt die gewachsenen, heterogenen Strukturen der Organisation und der IT-Architektur.
- Identitäten stellen häufig sensitive Informationen dar oder verweisen auf solche. Ihr Schutz gegen Missbrauch ist häufig die Obliegenheit des Datenschutzbeauftragten, der Unternehmenssicherheit und auch der Arbeitnehmervertretungen.
- Die mit dem Management, der Organisation sowie den Schutzinstanzen abgestimmte Gestaltung des Vorhabens hinsichtlich seines Inhalts, Umfangs und Ziels ist daher von eminenter Bedeutung.
- Ein Change Management Vorhaben zur Einbindung der Organisation ist ggf. mit zu etablieren.

# Einflüsse auf ein IdM-Projekt



# Zielbestimmung – das „Warum“?

- **Der oder die Treiber für die Durchführung eines IdM-Vorhabens muss eindeutig erkennbar und verstanden sein. Das tatsächliche Problem, welches im Rahmen des Vorhabens gelöst werden soll, muss klar benannt werden können.**
- **Das aus dem Problem abzuleitende Ziel ist zu erarbeiten und sein Wert hinsichtlich der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens sollte klar ersichtlich sein.**
- **Die Angehörigen des Projektteams müssen auf dies gemeinsame, von ihnen auch verstandene und mitgetragene Ziel ausgerichtet sein.**



# Project Sponsoring und Change Management – ein „Muss“?

- Ein Project Sponsoring durch das obere Management und die Implementierung eines Change Managements sind aus organisatorischer Sicht elementar, denn:
  - „Besitzverhältnisse“ ändern sich
  - Rollen, Rechte und Zuständigkeiten werden berührt
  - etablierte Prozesse, Verfahren und Konventionen werden verändert
  - neue Prozesse, Richtlinien und Vorgaben werden geschaffen
  - Sinn und Nutzen sind nicht jedem immer sofort ersichtlich
  - Konfliktpotential und Akzeptanzprobleme entstehen



# Drachentöter - die Stakeholder

**IdM-Vorhaben verlangen das Commitment und die aktive Mitarbeit der Stakeholder, um erfolgreich zu sein.**

**Nur Stakeholder, die das Projekt verstanden haben, sich eingebunden fühlen und das Projekt für „gut“ erachten, werden wirklich hilfreich sein.**

**(Prozess-)Verantwortliche aus**

- **Unternehmens-IT**
- **Controlling/Finance**
- **Personalabteilung**
- **Fachabteilungen**
- **Betriebsrat**
- **Datenschutz u. Unternehmenssicherheit**
- **Orga**



# Das Projektteam

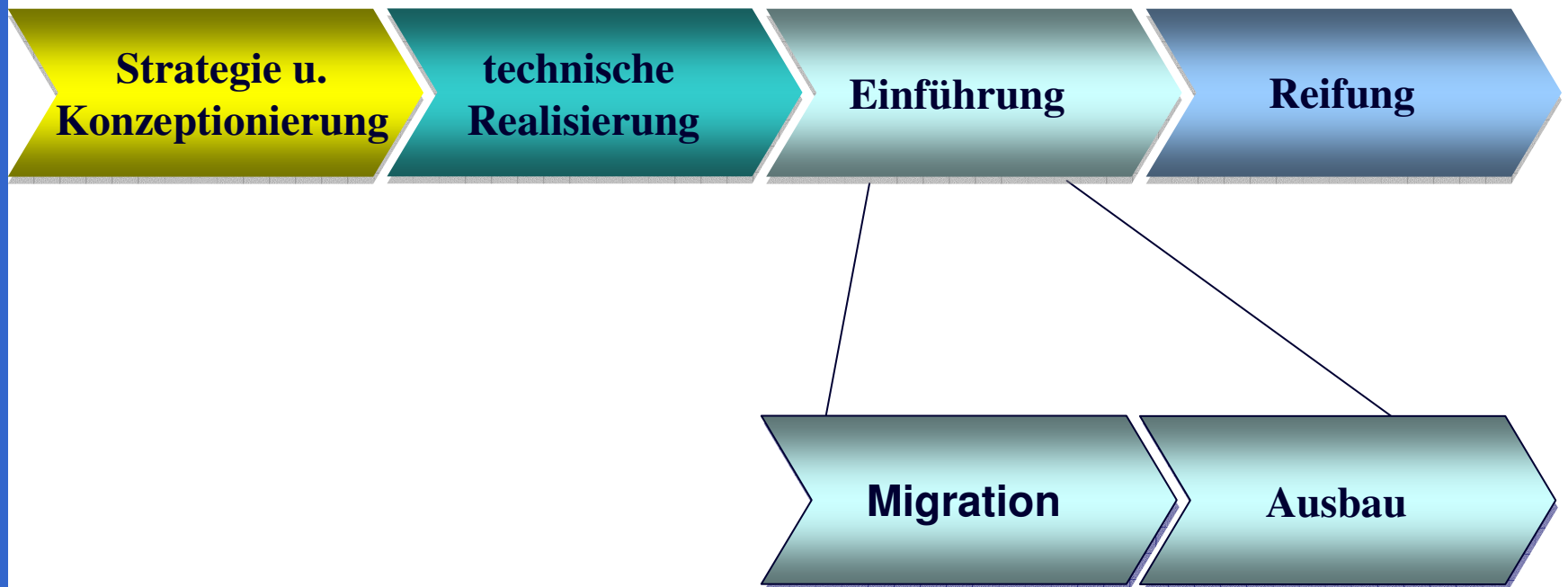
*One man alone can be pretty dumb sometimes,  
but for real bona fide stupidity, there ain't nothin'  
can beat teamwork.*

*Edward Abbey (1927 - 1989)*



- Die Angehörigen des Projektteams müssen klar auf das gemeinsame, von ihnen verstandene und mitgetragene Ziel ausgerichtet sein.
- Ein von allen Seiten akzeptierter, erfahrener Projektleiter mit starken kommunikativen Fähigkeiten ist existentiell für das Projekt.
- Mitarbeiter der betroffenen Unternehmensbereiche, die das identifizierte Problem aus eigener Anschauung kennen und verstehen, sowie bereit sind, das gesteckte Ziel auch zu erreichen, sollten vertreten sein.
- Neben IT-technologischem Know-how sollten Organisations- und Geschäftsprozesskenntnisse vertreten sein.
- Das Projektteam muss sich der Unterstützung des Management in allen Phasen des Vorhabens sicher sein.

# Das Vorhaben – eine strukturierte Kette



## Strategie u. Konzeptionierung

### Klärung des „Pains“

Was ist die Ursache?  
Was ist der Auslöser?  
Wer treibt das Vorhaben?  
Wer wünscht es?  
Was verspricht man sich aus Unternehmenssicht davon?

### Definition des Ziels

Was soll am Ende erreicht sein?  
Was erwarten die „Treiber“?  
Ist das Ziel realistisch und sinnvoll?  
Herrscht Einigkeit über das Ziel?  
Ist es allen verständlich?  
Wird es von allen getragen?

### Baseline Shaping

Welche Bereiche sollen funktional und technischen einbezogen sein?  
Welche Teile der Organisation sind betroffen?  
Wo ist der schnellste, wo der größte Nutzen zu erwarten?  
Wo sind die kleinsten, wo die größten Risiken zu erwarten?

### Anforderungs- analyse

- Funktion
- Prozesse
- Sicherheit
- Betrieb
- IT-Architektur
- Unternehmensstrategie
- Business Continuity
- Personal
- Förderung
- Stabilität/Reife

...

## technische Realisierung

### Ist-Analyse

Welche Identitäten existieren?

Welche Rollen/Rechte?

Welche Prozesse existieren?

Welche Datenstrukturen gibt es?

Welche Naming Conventions?

Welche Systeme sind beteiligt?

### Grobkonzept

Risk Assessment  
Anforderungen an:

- Prozesse
- Rollen/Rechte
- Systeme
- Sicherheit
- Stabilität
- Datenhaltung
- Interfaces
- Betrieb
- Kompatibilität
- ...

### Produktauswahl

Evaluierung  
Anbietersauswahl  
Teststellung

- Bewertung:
- Funktion
  - Reife
  - Stabilität
  - Wirtschaftlichkeit
  - Standards
  - Offenheit
  - Hersteller
  - ...

### Design

Konzepte:

- Implementierung
- Datenmodell
- Zugriffsschutz
- Prozesse
- Schnittstellen
- Betrieb
- Management
- Sicherheit
- Migration
- Einführung
- ...

### Implementierung

Systemtest

Prozesstest

Go-life Testsystem

Go-life Abnahmesystem

Pilot / Proof of Concept

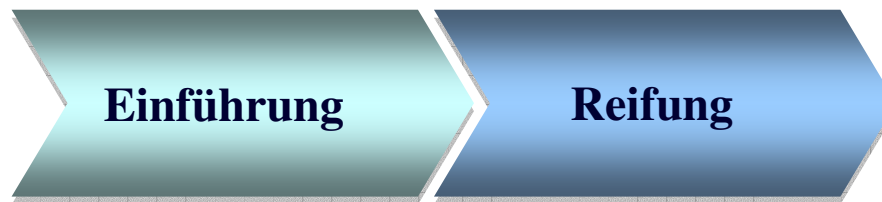
QA-Maßnahmen

Risk Management

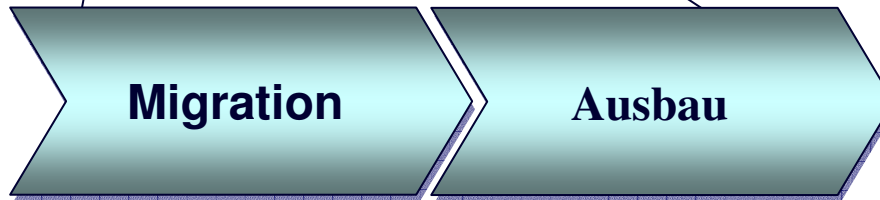
Fall Back Strategy

Reviews

Abnahme



Prozess der ständigen Verbesserung  
Weiterentwicklung  
„Lessons Learned“  
Anwender-Feedback führt zu Change

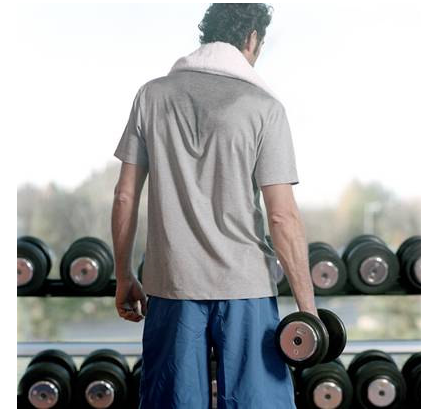


**Step-by-Step Approach**  
**Migrationsplanung**  
**Einweisung**  
**Rollout**  
**Go-Life**  
**Tests, Tests, Tests,...**

**Weitere Zielsysteme**  
**Risiko immer neu beachten**  
**Take your time**  
**Testsystem!**

# Aus Erfahrung wird man klug...

- Fertigen Sie eine Roadmap an.
- Planen Sie gründlich und „well ahead“.
- Nehmen Sie sich **ZEIT** für die Planung, die Konzepterstellung und ein Proof of Concept.
- Führen Sie Maßnahmen zur Qualitätssicherung, Projektauditierungen und Reviews regelmäßig durch.
- Holen Sie sich den „Facharzt“ bereits am Anfang ins Haus. Er erspart Kopfschmerzen.
- Werden Sie nicht zu techniklastig. Verzichten Sie auf technologische Wunderwerke. Stabilität, Reife und Betriebsfähigkeit sind wichtiger.
- Reviewen Sie die Anforderungen regelmäßig.



# Warum IdM-Projekten scheitern

- Sicht zu sehr auf Technologie und Produkte. Die eigene **Organisation** und **Prozesse** sind nicht ausreichend berücksichtigt.
- Keine ausreichende **Ist-Analyse**.
- Falsches **Project Scoping**.
- Fehlendes, abteilungsübergreifendes **Verständnis** für Notwendigkeit und Benefits, Technologie oder Business Relation.
- Fehlende **Unterstützung** durch das Senior Management („Power Sponsor“).
- Fehlende **Sicherheitsprozesse** und –prozeduren.
- Unbefriedigende strategische **Planung** oder unzureichendes **Budget**.
- Geographische **Isolation** behindert Support, Entwicklung und erforderliche Netzverbindungen.
- Traditionelle „**Stovepipe**“ Organisation.
- Fehlendes, problemspezifisches **Know-how**.
- Betroffene **Unternehmensbereiche** sind nicht oder zu spät eingebunden

# Tipps aus der Praxis

- **Bestimmen Sie, was die Motivation für ein IdM Projekt in ihrem Unternehmen ist.**
- **Legen Sie fest, was IdM für Ihr Unternehmen bedeutet.**
- **Bestimmen Sie eindeutig den Rahmen Ihres Projektes und seine Ziele.**
- **IdM Projekte sind fast immer komplex. Rechnen Sie einen realistischen ROI und nicht den eines Herstellers.**
- **Identifizieren Sie die Stakeholders und entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis über Inhalte und Ziele des IdM Projektes.**
- **Machen Sie die GF zum Projekteigner und zu Ihrem Power-Sponsor.**
- **Betrachten Sie IdM als eine Strategie und ein Framework– nicht als Produkt eines einzelnen Herstellers.**
- **IdM muss nicht auf einmal ausgerollt werden – es kann sich in Phasen entwickeln. „Kleine Bissen verdaut man besser“.**



# Best Practices: Strukturierte Projektumsetzung

Gehen Sie in Phasen vor – Sicherheit, Transparenz und Kontrolle von Projektzielen, Projektablauf und Ergebnissen.

- I Phase 1: Ist-Aufnahme
- I Phase 2: Projektdesign
- I Phase 3: Lösungsdesign
- I Phase 4: Implementierung
- I Phase 5: Pilotbetrieb
- I Phase 6: Betriebseinführung



# Phase 1 – Ist-Analyse

- Nehmen Sie sich die **Zeit** dazu!
- **Rollen, Rechte, Prozesse, Schwachstellen, Risiken**
- **Stakeholders, betroffene Organisationsteile**
- **Anforderungsanalyse: was wollen Sie erreichen?**
- **Schutzbedarfsfeststellung: wie sicher muss was sein?**
- **ROI-Kalkulation – rechnet sich das Projekt für ihr Unternehmen wirklich?**



# Phase 2 – Projektdesign

- **Benennen und priorisieren Sie ihre Projektziele**
- **Planen Sie eine stufenweise Realisierung. Gehen Sie hierbei konservativ vor.**
- **Identifizieren Sie die Stakeholders. Binden Sie diese in ihr Projekt ein.**
- **Bestimmen Sie den Scope: Applikationen, Systeme, betroffene Organisationsteile, relevante Geschäfts- und IT-Prozesse.**
- **Gewinnen Sie die Geschäftsführung für ihr Projekt**
- **Datenschützer und Betriebsrat einbinden**



# Phase 3 – Lösungsdesign

- Nehmen Sie sich die **Zeit** dazu!
- Erstellen eines umfassenden **Pflichtenheftes**
- **Rollen- und Rechtemodell**
- **Detailliertes Sicherheitskonzept**
- **Spezifikation von Systemen, Funktionen, Methoden, Schnittstellen, Datenaustausch und Prozessen**
- **Darlegung der Implementationsinhalte sowie des Integrationsablaufs. Migrationsplanung.**
- **Produktevaluierung**



# Phase 4 – Implementierung

- **Zusammenstellen der Lösungskomponenten**
- **Installation der Komponenten und des Datenmodells**
- **Implementierung des Rollen- und Rechtenmodells sowie des Sicherheitskonzeptes**
- **Modultests und Systemintegration**
- **Implementation des neuen administrativen Frameworks**
- **Funktions- und Integrationstests. Sicherheitstests.**
- **Dokumentation**



# Phase 5 – Pilotbetrieb

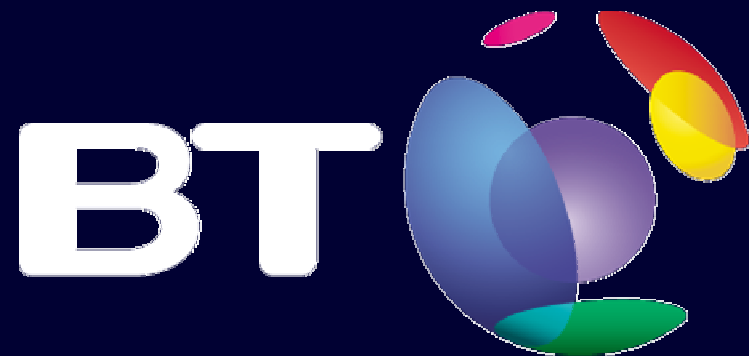
- **Pilotbetrieb an ausgewählten Standort(en)**
- **Aktive Nutzung des Systems an Pilotstandorten im täglichen Betrieb**
- **Verifizierung im Betriebseinsatz**
- **Überwachung der erzielten Ergebnisse**
- **Beratung und Support während des Pilotbetriebes**
- **Begleitende Schulung der Pilot-Anwender**



# Phase 6 – Betriebseinführung

- **Flächendeckende Betriebseinführung**
- **Roll-Out an allen geplanten Standorten**
- **Übergreifende Aktivierung aller Funktionen**
- **Integration aller Zielsysteme und Zielstandorte**
- **Beratung bei der Betriebseinführung**
- **Supportleistungen bei Roll-Out, Aktivierung und Nutzung**
- **Anwenderschulung**





**Vielen Dank!**

**Kontakt:  
BT C&SI  
Stresemannallee 30  
60596 Frankfurt a. M.  
Germany**