

Workstream EA Communities & Communication

Result Whitepaper

Veröffentlicht am 16.03.2022

Autoren:

Susanne Huber	BSH
Sylvia Lakaemper	Dr. Oetker
Markus Beyer	ITERGO
Oleg Kanin	Deutsche Bahn
Klaus Lechner	Schweizerische Bundesbahnen (SBB)
Jan-Peter Müller	Bosch
Felix Mutzl	Schaeffler
Christoph Nagler	KUKA

Inhalt

Einleitung	3
1. Thematische Einordnung von Communities	4
1.1 Problemstellung: Enterprise Architecture (EA) allgemein, EA Communities im Speziellen.....	4
1.2 Einordnung von EA Communities in eine komplexe Welt	6
2. Fachliche Einordnung von Communities	8
2.1 Erwartungshaltung des Unternehmens an die EA-Community	8
2.2 Erwartungshaltung der Mitglieder an die Community	10
2.3 Was macht eine Community aus?	12
2.4 Community Aufbau & Management	15
2.4.1 Community Canvas.....	15
2.4.2 Community Lifecycle Model	18
2.5 Rollen und Stakeholder, Kapazitäten und Aufwände	22
2.5.1 Rollen.....	23
2.5.2 Kapazitäten und Aufwände	24
3. Community Formate, Methoden und Tools in der Praxis	25
3.1 Formate	26
3.2 Methoden für Communityarbeit in der Praxis.....	27
3.3 Tools/Werkzeuge.....	28
3.4 Praxisbeispiele	29
3.4.1 EA Community Event „EA Jour Fixe“.....	29
3.4.2 EA Community Event „BAT Face2Face“	30
3.4.3 EA Community Round Table	31
3.4.4 EA Community Channel	32
3.4.5 Architektur-Fach-Community „Architecture Sync“	33
3.4.6 Architecture and Data Community Event.....	35
3.4.7 Architecture Community Series.....	36
3.5 Beispielhafte Communities (CBA Lab Mitglieder).....	38
3.6 Offene vs. geschlossene Community-Formate	42
4. Fazit und Ausblick	43
5. Anlagen	44
5.1 Literatur und Links.....	44
5.2 7W Fragen zu Community Arbeit	45
5.3 Business Model Canvas	51
Abbildungsverzeichnis	53

Einleitung

Dieses Dokument soll sowohl den grundsätzlichen Ansatz für eine Community als auch die theoretischen Aspekte und den praktischen Aufbau einer Enterprise Architecture (EA) Community beschreiben. Um Reichweite und Akzeptanz der EA in einem Unternehmen nachhaltig zu gestalten, sind Kommunikation und Austausch zwischen allen am Thema beteiligten Stakeholdern (Organisationen und Personen) essenziell wichtig. Dafür haben sich Aufbau und Unterhaltung einer Community als effektives Mittel gezeigt.

Die Nutzung von Communities fördert nicht nur die Überwindung unternehmensinterner Silos und begünstigt somit die Ausbreitung von EA-Zielen in andere Teile des Unternehmens, sondern passt auch zum Wunsch und dem verbundenen Mindset, agilere und kollaborative Vorgehensweisen im Unternehmen zu etablieren.

Eine unternehmensweite Community kann nur mit entsprechender Unterstützung von Zeit, Geld und Raum sowie unter Nutzung moderner Werkzeuge, Medien und Formate erfolgreich sein.

Idealerweise wird die Community in eine entsprechende (Kommunikations- und Kollaborations-)Strategie im Unternehmen eingebettet und auf dieser Basis mit einer längerfristigen Finanzierung für Personal (Community-Manager), technische Infrastruktur (Tools) und Software (Community-Plattform) abgesichert.

1. Thematische Einordnung von Communities

1.1 Problemstellung: Enterprise Architecture (EA) allgemein, EA Communities im Speziellen

EA wurde zumindest in der Vergangenheit gerne als eine Einheit im berühmten Elfenbeinturm wahrgenommen, sodass ihr oft der Nutzen und die Realitätsnähe abgesprochen wurden. Daher steht die EA vor der Herausforderung, den Elfenbeinturm so aufzulösen, dass sie außerhalb der eigenen Echokammer wahrgenommen wird und Bodenhaftung im Unternehmen sicherstellen kann.

Mehr noch als die Lösungsarchitektur in konkreten Vorhaben muss sie ihr Wertversprechen erklären, den erarbeiteten Nutzen darstellen, um Wahrnehmung und Akzeptanz werben und sich mit zahlreichen Parteien im Unternehmen abstimmen.

Es stellt sich die Frage, wie die Abstimmung mit der großen Anzahl von Stakeholdern und der Vielzahl von untereinander verknüpften Themen praktisch organisiert werden kann. Die dabei entstehenden Abstimmungsaufwände sind vor allem angesichts der sich immer schneller drehenden Innovationsspirale nicht zu unterschätzen. Dabei bringt die Rolle der Enterprise Architektur im Unternehmen bereits die folgenden typischen Herausforderungen mit sich:

- **„Trockene Kost“** – Architekturmodelle bedürfen generell schon immer einer Erläuterung und Vermittlung, Unternehmensarchitekturen noch einmal im Besonderen.
- **Scope** – Häufig findet sich die Herausforderung, die Architektur von konkreten, unternehmenslokalen Lösungen von der unternehmensweiten Zielarchitektur zu unterscheiden.
- **Abstraktionsgrad** – Die Flughöhe der Unternehmensarchitektur von einer Sicht aus dem Elfenbeinturm trennen und den Wert unterschiedlicher Sichtweisen darstellen, um sie miteinander zu verbinden.
- **Zeitlicher Horizont** – Den Nutzen der mittel- und langfristigen Sichten gegenüber etablierten, meist kurzfristigen Sichtweisen gegenüberstellen und durchzuhalten, auch wenn dies oft schwer ist.
- **Digitalisierung** – Die im Rahmen der technologischen und sozialen Entwicklung verkürzten Horizonte durch eine agilere EA für eine agilere Organisation aktiv zu unterstützen, Abstimmungen schneller, besser und ggf. auch dezentraler und kollaborativer herbeiführen, ohne die Governance komplett aufzugeben. Eine Balance von Standardisierung und Vielfalt herstellen und dabei den alten Reflexen nach „Regelungen für die Ewigkeit“ zu begegnen.

- **EA wirkt typischerweise steuernd und indirekt statt operativ.**

Dies ist häufig eine Hürde für die Akzeptanz in der Organisation, da EA als im Hintergrund agierend wahrgenommen wird. Eine offene, transparente und auf Wertstiftung und Erfolge abzielende aktive Kommunikation ist ein zentraler Faktor, damit EA überhaupt in der gesamten Organisation anerkannt wird. Die resultierende Akzeptanz der Disziplin gibt wiederum den Enterprise Architekten Schub.

- **EA ist eine verbindende Disziplin im Unternehmen.**

Daher muss Akzeptanz auf vielen Ebenen gewonnen werden. Die Stakeholder sind hochdivers, u.a. da EA sehr viele Teildisziplinen vereint (Business-Architektur, Daten-/Integrations-Architektur, Infrastruktur-/Technologie-Architektur, Informationssicherheits-Architektur, etc.).

Nicht zuletzt bedarf es der Mitarbeit zahlreicher Stakeholder und der Verknüpfung unterschiedlicher Themen, um Architekturarbeit in einem Unternehmen erfolgreich mit einer EA-Community zu unterstützen.

Dabei ist es wichtig, die Beiträge, welche eine EA-Community leisten kann, um ihr Wertversprechen einzuhalten und Nutzen zu generieren, nicht dem Zufall zu überlassen. Wie bei anderen Communities auch müssen sowohl Mitglieder als auch Management und Sponsoren die Ziele der Community verstehen und mittragen, sowie den zu stiftenden Mehrwert konsequent verfolgen. Darüber hinaus adressieren die folgenden Kernthesen weitere Herausforderungen für EA Communities.

- **Inhalt und Kollaboration vor Kommunikation**

EA ist eine Disziplin, die sich oft komplexer und abstrakter Themen annimmt und diese bspw. in Initiativen vorantreibt. Diese entfalten aber ihre Wirkung meist nur indirekt, durch die Umsetzung in den Arbeitsorganisationen. Für den nachhaltigen Erfolg und die Positionierung der Disziplin in der Organisation ist es aber wichtig, die Nutzenstiftung durch die EA aufzuzeigen. Was ist nun aber Ausgangsvoraussetzung dafür: Ist die erfolgreiche Kommunikation, quasi vorab, zu Sinn und Nutzen der EA Erfolgsfaktor? Oder ist das Erzielen greifbarer Ergebnisse die wesentliche Grundlage dafür?

Unser Fazit: Eine EA, die Wirkung und Wert erzielt, wird auch akzeptiert werden. Kommunikation wirkt dann als Multiplikator – in Anlehnung an eine Schweizer Redewendung: „Erst liefere, dann lafere“. Ist der Mehrwert durch EA sichergestellt, so kann Community-Arbeit zu einem wesentlichen Treiber des Wertbeitrags werden.

- **Gemeinsame Sprache**

Insbesondere für komplizierte und komplexe Themen braucht es eine Sprache (Grammatik, Syntax, Vokabular), die von allen Teilnehmern der Community verstanden wird.

Weitere Aspekte finden sich in den folgenden Publikationen:

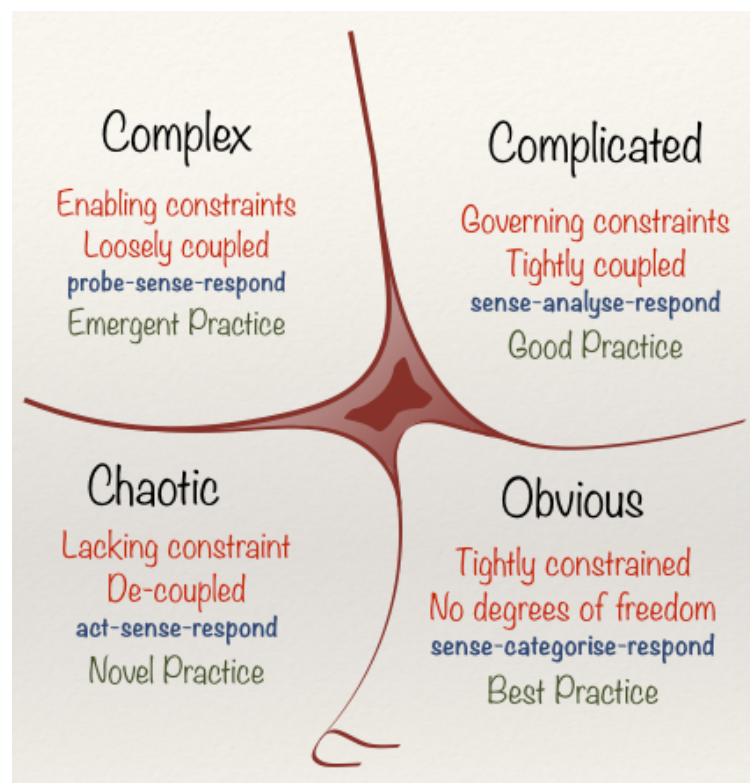
- Hanschke, I. (2016). Enterprise Architecture Management – einfach und effektiv (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
 - Kap. 3.3.1, 3.3.2, 3.4, mit Einschränkungen Kap. 2.6
- Keller, W. (2017). IT-Unternehmensarchitektur (3. Aufl.). Heidelberg: dpunkt.Verlag GmbH.
 - Kap. 14.1.1, 14.3

1.2 Einordnung von EA Communities in eine komplexe Welt

Komplizierte Probleme kann man bekanntermaßen durch Analyse verstehen und durch Zerlegung beherrschbar machen („Divide and Conquer“). Mit genügend Expertenwissen und Zeit bzw. Budget lassen sich diese Probleme zuverlässig in einer klassischen, arbeitsteiligen Linienorganisation abarbeiten.

Für komplexe Probleme trifft dies – definitionsgemäß – nicht mehr zu, andere Vorgehensweisen erweisen sich als hilfreicher. Mit denselben Methoden zu antworten, würde prinzipiell nicht oder jedenfalls nicht vorhersagbar und in angemessener Zeit zum Ergebnis führen.

Das Cynefin-Modell erklärt die notwendige Änderung der Verhaltensweisen in Abhängigkeit von der aktuellen konkreten Aufgabenstellung.



Darstellung 1 - Das Cynefin Framework¹

¹ <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/> - Darstellung: "Cynefin as of 1st June 2014.png" – Wikimedia Commons. Quelle des Originals: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cynefin_as_of_1st_June_2014.png
 Autor: Snowded, <https://commons.wikimedia.org/wiki/Special:Contributions/Snowded>
 Lizenz: CC BY-SA 3.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/deed.en>



Die Aufgabenstellung der Enterprise Architektur beinhaltet sowohl komplizierte als auch komplexe Aufgaben. Entsprechend muss sie sich auch situativ der Methoden aus beiden Domänen bedienen: Der klassischen Analyse und Steuerung und Information in der Linienorganisation, sowie der Wirkung über eine Verbreitung der Vision. Hierzu zählt auch das Einwerben von Unterstützung, die Stärkung der Interaktion mit anderen Parteien und die Selbstorganisation der verantwortlichen Mitarbeiter auf Basis verfügbarer Informationen.

Mit Hilfe einer Community, im speziellen einer EA Community, lassen sich sowohl komplizierte und komplexe Themen diskutieren und im besten Fall auch lösen. Insbesondere der Leitsatz, dass äußerer Komplexität eines Systems (z.B. ein „Enterprise“) nur mit innerer Komplexität (z.B. des „Enterprise“) begegnet werden kann macht deutlich, warum eine Community, welche breit und interdisziplinär aufgestellt, einen hohen Beitrag zum Umgang mit Veränderungen in komplexen Systemen leisten kann. Denn durch die Ansammlung von Wissen, Erfahrungen und unterschiedlichen Hintergründen der verschiedenen Mitglieder einer Community lassen sich oft ungeahnte Potentiale besser nutzen und der hohen äußeren Komplexität viel besser begegnen.

Wie eine solche Community gegründet, aufgebaut und erhalten werden kann, soll in diesem Whitepaper aufgezeigt werden. Außerdem werden Rollen, Merkmale und verschiedene Best Practices aus den Mitgliedsunternehmen eingebracht und erläutert.

2. Fachliche Einordnung von Communities

2.1 Erwartungshaltung des Unternehmens an die EA-Community

Grundsätzlich sollten sich alle darüber im Klaren sein, dass eine Community keine Audience ist². Es geht nicht darum, einfach nur eine Botschaft loszuwerfen. Es geht bei der Community darum, die Gemeinschaft im Vordergrund zu sehen sowie deren Wissen und Erfahrung aktiv zu nutzen. Dabei ist es wichtig, sie nicht nur zu konsumieren, sondern auch weiterzuentwickeln – im Sinne der Gemeinschaft, des Unternehmens und des Individuums.

“Community is about US, not about YOU”

In welchem Maß und mit welchen Mechanismen kann eine EA-Community schließlich dabei helfen, Themen und Nutzen der Enterprise Architektur auf die Agenda zu bringen? Wie können Sichtbarkeit und Reichweite im Unternehmen erhöht werden? Was sich von einer EA-Community versprochen wird, hängt zum einen von der Implementierung der Community ab, zum anderen vom Kontext, in welchen die Community lebt.

Markus: Eine Community ist ein Vehikel z.B. zur

- breiten Informationsstreuung, auch schon lange bevor ein Thema Unterstützung benötigt
- zielgerichteten Informationsverbreitung und -lenkung
- gerichteten und ungerichteten Dialog/Austausch
- Einholen von Feedback
- Steigerung der Akzeptanz von Architekturen

Welche Haltung bringt ein Unternehmen seinen Communities entgegen? Werden sie nur als eine Variante des kollegialen Austauschs belächelt? Oder begreift man Communities als wichtigen Teil der Unternehmenskultur und als relevantes Instrument für Kollaboration, Innovation und kontinuierliche Verbesserung? Zählt Communityarbeit als persönlicher Spaß der Mitarbeiter und muss diese niedriger priorisiert werden, sobald „richtige“ Arbeit zu tun ist? Woher kommt die Wertigkeit in der Wahrnehmung, welche Quellen gibt es für Wertschätzung? Wer schützt den Beitrag eines Mitarbeiters in der Community vor dem Zugriff des ewig unter Überlastung ächzenden Umfeldes, weil der Mehrwert der Communityarbeit gekannt und geschätzt wird?

Der Nutzen von Communities hängt dabei nicht nur **am Anspruch, den das Unternehmen an Communities hat** und ggf. deutlich stellt, sondern auch **an der Unterstützung durch das Unternehmen selbst**, z.B. der Wertschätzung und Sichtbarkeit der Communityarbeit für das Management und die Stakeholder, einer festen Zusicherung von Zeit für die Arbeit in der Community, der Bereitstellung einer „Plattform“ oder „Infrastruktur“. Manche Unternehmen formalisieren daher den Sinn und Zweck einer Community wie alle anderen Initiativen oder Projekte im Unternehmen bspw. durch die Festlegung einer Community-Charta, der Definition von Zielen,

² Audience vs. Community: What's the Difference for Your Brand? -

<https://www.impactplus.com/blog/audience-vs.-community-whats-the-difference-for-your-brand>

einer Aufwandsschätzung, fester Budgetbereitstellung, der Nachverfolgung von Aufgaben. Diese Vorgehensweise kann unterstützen, im Extremfall aber auch verhindernd wirken. Zu viel Bürokratie ist daher eher untypisch, auf jeden Fall hinderlich und widerspricht im Wesentlichen dem Communitygeist. Dieser sollte zukunftsgerichtet auf Freiwilligkeit, Vernetzung und Austausch, Innovation, Lernen und Verbesserung ausgerichtet sein. Gleichzeitig stellt sich die Frage, in welcher Art von Unternehmensstruktur und -kultur die Community eingebettet ist – in den letzten Jahren haben sich schließlich auch verschiedene neuere Ansätze wie das Spotify-Modell, bestehend aus Tribes, Guilds, Chapters und Squads sowie diverse angepasste Matrixorganisationen etabliert.

Im heutigen kompetitiven Umfeld erfordert die Komplexität der Aufgaben und der Anspruch an eine stets hohe Umsetzungsgeschwindigkeit das vernetzte Denken und Handeln für den Unternehmenserfolg. Communities sind ein zusätzliches Element für Zusammenarbeit abseits von oder ergänzend zur Organisationsstruktur und den traditionellen Wegen, Arbeit und Kommunikation in Projekten oder in der Linienorganisation zu strukturieren. Damit stellen sie auch **ein wertvolles Instrument zur Überwindung organisatorischer Silos sowie für die dafür notwendige Vernetzung der Mitarbeiter dar**. Darunter fällt die in vielen Unternehmen traditionell existierende Mauer zwischen IT und Fachbereichen, aber auch Separierungen innerhalb von IT oder Fachbereichen sowie einzelnen Abteilungen des Architekturmanagements.

Darüber hinaus können Communities auch für gemeinsames Lernen oder den Start in eine lernende Organisation genutzt werden. Eine Unterart der Communities, die Communities of Practice, dienen dabei dem Zweck, die gegenseitige Hilfe von Mitarbeitern zu ermöglichen, welche in unterschiedlichen Abteilungen, aber an ähnlichen Aufgabenstellungen arbeiten. Solche zuletzt genannten Ziele sind in klassischer Form nur schwer zu planen und umzusetzen. Daher können selbst Communities, die keine offensichtlichen oder gar messbaren Ergebnisse produzieren noch immer dem Zweck des Zusammenrückens, der Verbesserung des Informationsflusses oder der Qualität o.ä. dienen.

Wesentliche Elemente von guten, lebendigen Communities sind die Freiwilligkeit der Teilnahme und Selbstorganisation oder zumindest eine Form der Führung „auf Augenhöhe“, welche die Partizipation der Teilnehmer in den Vordergrund stellt und auf der intrinsischen Motivation von am Thema Interessierten aufbaut. Umgekehrt ist die Chance an

- a) einem interessanten Thema
- b) mit Leidenschaft
- c) selbstorganisiert arbeiten zu können

für manche Community-Teilnehmer ein großer Motivator, auch als inspirierender Ausgleich zu weniger motivierenden, alltäglichen Arbeiten. Unternehmen können daraus lernen und diesen Motivator bewusst positiv gestalten. Die Anordnung und Regelung von Communityarbeit analog zu traditionellen Arbeitsweisen ist dagegen selten befriedigend, weder für die Teilnehmer noch für das Unternehmen selbst.

Sinn und Zweck einer EA Community entfalten sich deshalb auch im Kontext des Community-Biotops und im Kontext konkreter anderer Communities. Eine EA Community kann sich anders entfalten, wenn weitere Communities bereits existieren und spürbar agieren, also Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation etabliert sind. Vielleicht liegt sogar eine „Blaupause“ für Communities vor, auf der aufgebaut werden kann. Anspruchsvoller hingegen ist es, wenn eine Community auf der „grünen Wiese“ aufgebaut werden muss und sich ihren eigenen Sinn, den Rahmen und ihre Infrastruktur vollständig selbst erarbeiten muss.

Was will EA in diesem Unternehmen erreichen? Welcher Strategie will EA den Boden bereiten? Wie kann EA als bereichsübergreifende Disziplin diese Ziele mit meist wenigen Mitarbeitern erreichen? In jedem Fall bedarf es heute einer guten Vernetzung im Unternehmen, dem Werben für Partizipation aus großen Teilen des Unternehmens, einer Kommunikation auf Augenhöhe und der Ergänzung klassischer, beschränkt wirksamer Architektur-Governance durch eine ansprechende Verbreitung und Vergemeinschaftung der Vision. Gerade, weil die Vermittlung von typischerweise eher abstrakten EA-Inhalten kein Selbstläufer ist, ist es nötig, die Menschen tatsächlich zu erreichen und abzuholen. Hierfür stellen Communities, in unserem Fall eine EA-Community, ein gutes Medium dar.

Praxisbeispiel: Erwartungshaltung an die EA Community in Susannes Unternehmen (BSH)

- EA auf die Agenda bringen und die Sichtbarkeit und Reichweite erhöhen
 - Innenwirkung auf das Unternehmen
 - Präsenz und Transparenz für das Management und die Stakeholder
 - Nutzen und Mehrwert von EA im Allgemeinen und Communities im Speziellen
- EA als “trusted advisor” etablieren
 - Communityarbeit hilft EA vom Elfenbeinturm in die Realität der Organisation zu bringen
 - Vertrauen gewinnen durch gute Arbeitsergebnisse und integriertes Verhalten
 - Arbeitsergebnisse aus der Community spiegeln Reifegrad von EA im Unternehmen
 - Vernetzung im Unternehmen und zu anderen Unternehmen

2.2 Erwartungshaltung der Mitglieder an die Community

Unter dem Motto „Motivated individuals are your greatest asset“ ist das erste Prinzip der Agile Architecture „Value People“³, dass sich auch im Gartner-Diktum von „90% people and 10% architecture“⁴ wiederfindet. Idealerweise bildet sich eine Enterprise Architecture Community als Gruppe bzw. Gemeinschaft von Menschen, die einander wertschätzend begegnen und gemeinsam Werte schaffen.

Die Community ist ein Austausch ihrer Mitglieder auf fachlicher und menschlicher Ebene. Oft verbindet die Mitglieder auch ein gemeinsamer organisatorischer Kontext, bspw. Ausgangslage und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Enterprise Architecture (EA) in der Organisation. Die Community braucht ggf. begeisterte Rollen wie Treiber und Verbinder, die für eine gute Verteilung der Energien sorgt. Gibt es einen

³ Principles for the Agile Architect - <https://www.agilearchitect.org/agile/principles.htm>

⁴ 5 Talents Needed for a Successful Enterprise Architecture Team - <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-talents-needed-for-a-successful-enterprise-architecture-team/>

Daseinszweck, ein Anliegen, auf den bzw. dass sich die Mitglieder einigen und darüber in Verbindung stehen können?

Daneben sind Bestandteile einer wertschaffenden Haltung für die Community ihre Offenheit, die Bereitschaft zum Geben und Einholen von Feedback sowie das Verständnis, dass eine Community generell vom Geben und Nehmen lebt. Hilfreich zur Teilhabe und Identifikation ist die gemeinsam getragene Grundhaltung, dass „die anderen so sind wie ich“. Damit ist nicht eine Nivellierung von hierarchischem Status oder fachlicher Kompetenz gemeint, sondern das Grundverständnis gleicher oder ähnlicher Werte. Es liegt also eine geteilte Haltung, ein gleiches Verständnis von „teilen, dann wird etwas mehr“ ebenso wie „voneinander lernen“ bei den Mitgliedern vor: Dies lässt sich z.B. auf Wissen, Methoden, Praktiken und Patterns anwenden. Jede Bereitschaft zum transparenten Austausch von Wissen und zur Kollaboration, als Grundhaltung der Mitglieder, ist Voraussetzung für eine wertschöpfende Community - siehe hier auch das zweite Prinzip agiler Architektur – „Communicate!“⁵.

Praxisbeispiel: Die Reife der Community muss nicht auf Knopfdruck vorhanden sein – das ist wahrscheinlich gar nicht möglich. Hier bietet sich das schöne Bild vom „Schieberegler“ an, der während der Entwicklung einer Community von einer gegebenen Einstellung zu einer anderen verschoben werden sollte.

Das Gefühl „die anderen sind so wie ich“ steht auf den ersten Blick der Diversität⁶, welche erfolgreiche Teams ausmacht, entgegen. Das gemeinsame Verständnis von EA und ihrem Nutzen sollte, trotz unterschiedlicher (diverser) Herangehensweisen und Standpunkte, überbrückend vorhanden sein. Diese Unterschiede tragen, auf der Grundlage gemeinsamer EA-Werte, durch Einbringen unterschiedlicher Sichtweisen zu einer besseren Gesamtsicht bei und ermöglichen es, bspw. die Probleme einer gegebenen Ist-Architektur zu identifizieren und bessere Lösungen für eine Zielarchitektur zu entwerfen.

Ein weitgehend gleiches Verständnis von EA unterstützt die Mitglieder der Community in der gemeinsamen Erarbeitung von Beiträgen und Lösungsfindungen bis hin zur Förderung der EA-Konvergenz in der Organisation. Die gemeinsamen Probleme und Themen der Community-Mitglieder, welche idealerweise aus verschiedenen Architekturrollen kommen, umfassen hierbei die folgenden Punkte:

- „Harte“ Themen wie die Schaffung von verbindlichen Standards sowie deren Fixierung, Visualisierung und Durchsetzung über Hierarchien hinweg
- Das gemeinsame Lernen sowohl fachlicher als auch methodischer Inhalte
- Gegenseitiges Fördern und Unterstützen in „Soft Skill“-Fragen, beim Lösen komplexer Fragestellungen oder beim Vermitteln in Konflikten (schwierige Menschen, schwierige Meetings)

⁵ Principles for the Agile Architect - <https://www.agilearchitect.org/agile/principles.htm>

⁶ Deep Level Diversity: Me, Myself & die Vielfalt - Vera Strauch - <https://verastrauch.com/2018/10/10/deepleveldiversity-me-myself-dievielfalt/>

Die Community soll das Thema EA und sich selbst fördern und multiplizieren. Gemäß dem Motto „as an enterprise architect, to provide real value to your organization, you must be able to bring people together ... and help them collaborate“⁷.

Nicht zuletzt gehört zu einer Community auch das gemeinsame Feiern. Gründe hierfür finden sich sowohl in gemeinsamen Erfolgen als auch den Lernmöglichkeiten, die sich aus gelegentlichen Fehlern und Scheitern ergeben. Gegenseitige Wertschätzung ist die Basis des gemeinsamen Tuns.

2.3 Was macht eine Community aus?

Eine Community lässt sich zum Teil so beschreiben, dass Mitglieder einen Zusammenschluss bilden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass dieser Zusammenschluss oft auch durch sehr menschliche Bedürfnisse nach Kommunikation und Austausch getrieben ist. Eine EA Community muss also die Balance zwischen Sachlichem und Menschlichem finden. Communities können sich sowohl für einen begrenzten Zeitraum, in dem bspw. ein Whitepaper bearbeitet und abgeschlossen wird, als auch zu einem unbefristet behandelten Themenbereich zusammenschließen. Die Themen können von den EA-Community-Mitgliedern vorgeschlagen und ausgearbeitet oder weiterentwickelt werden.

Praxisbeispiel: Im Unternehmen von Klaus Lechner (der Schweizerischen Bundesbahnen) gibt es eine EA-Community, welche gemeinsam an übergreifenden Themen (z.B. Architekturprinzipien, Richtlinien und Voraussetzungen für neue Technologien) arbeitet. Genauso gibt es z.B. bei Sylvia im Unternehmen (Dr. Oetker) auch zeitlich begrenzte Communities von z.B. Superusern beim Roll-out einer neuen IT-Lösung, die sich nach erfolgreicher Einführung wieder auflösen kann.

Eine wichtige Grundprämisse ist, dass eine Community von ihren Mitgliedern lebt. Daher sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder eine zentrale Eingangsgröße in den Aufbau und Erhalt einer Community („know your audience“). In manchen Fällen mag es Sinn machen, insbesondere bei großen Communities, Inhalte großflächig zu verbreiten. Dies schließt eine Interaktion mit und in der Community nicht aus – vorausgesetzt, der Einsatz erfolgt gezielt, also nicht „mit der Gießkanne“ und lässt Rückkanäle zu.

Oftmals zeigt sich in Communities eine Bildung von Sub-Communities, was sowohl von Themen und Interessen getrieben sein kann, aber auch durch die Art und Weise, wie Kommunikation stattfindet. Sub-Communities sind per se neutral, im günstigsten Fall entwickelt sich ein förderliches Eigenleben mit einer produktiven Dynamik. Insbesondere in hierarchisch orientierten Organisationen braucht es Mut, solche Freiheitsgrade explizit zuzulassen und (Sub-) Communities mit der notwendigen Autonomie auszustatten. Doch wo und wie zieht man am besten die Grenze zwischen enger Steuerung und Begleitung sowie einer konträren,

⁷ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-talents-needed-for-a-successful-enterprise-architecture-team/>, abgerufen am 2021-04-30

vollkommenen Autonomie? Wie weit sind klare, strukturierte Regeln oder doch besser ein angewandtes Fingerspitzengefühl zielführender?

Um nun die Grenze sinnvoll zwischen einem straffen Community-Management und vollkommener Autonomie zu ziehen, muss die Community in einen Kontext gesetzt werden (z.B. Unternehmen, Arbeitsauftrag aus dem Architecture Board, Freiwilligenarbeit, Open Source Software Entwicklung, etc.). Je größer eine Community, desto mehr Sinn macht es, designierte Community Leads aufzubauen. Diese können organisatorische Aufgaben übernehmen und darauf achten, dass sich die Mitglieder der (Sub-)Communities innerhalb (z.B. thematischer) Leitplanken bewegen.

Praxisbeispiel: Markus Beyer vom Unternehmen ITERGO hat die Erfahrung gemacht, dass es meist natürlicherweise einen Community-Starter gibt, der auch von anderen als Community-Lead anerkannt wird und die Community vorwärtstreibt. Es besteht eher das Problem, dass eine so entstandene Community auch längerfristig vom Engagement des Community-Treibers abhängt und Community-Mitglieder sehr schnell zu reinen Konsumenten werden. Es ist daher wichtig, frühzeitig eine breite Basis von aktiven Community-

Der Kontext schafft Klarheit für die Mitglieder, was sie von der Community erwarten können und was im Gegenzug von ihnen erwartet wird. Innerhalb dieses abgesteckten Rahmens kann sich die Community dann entfalten und Inhalte produzieren, welche einen Mehrwert sowohl für ihre aktiven Mitglieder als auch über diesen Kreis hinaus generieren. In der Regel ist es wertstiftend und wichtig, ausgearbeitete Inhalte auch über die Grenzen der (Sub-)Community hinaus zu teilen und verbreiten. Dazu bedarf es sowohl zielgerichteter Kommunikation als auch einer verständlichen Aufbereitung (z.B. Dokumentation und Anwendungsbeispiele).

Ebenso wie es Erfolgsfaktoren „Do’s“ gibt, lassen sich Anti-Patterns bzw. Misserfolgskriterien „Dont’s“ finden. Um eine Community also möglichst schnell „an die Wand zu fahren“, sollte man daher [nicht] beachten:

- Es herrscht keine Klarheit, wer ihre (potenziellen) Mitglieder eigentlich sind, noch werden deren Bedürfnisse und Erwartungen respektiert oder gar adressiert. Es gibt also weder klaren Kontext noch eine Zielsetzung.
- Es werden, trotz postulierten interaktiven (Sub-)Communities, generische Beschallungsvorstellungen gefahren, die jegliche Möglichkeit und Motivation des aktiven Mitwirkens der Mitglieder im Keim ersticken. Hauptsache es wird viel geredet und wenig interagiert.
- Die Organisation stützt bestehende oder sich entwickelnde Communities regelmäßig zurecht und beschneidet diese in ihrer Freiheit, sich selbst zu entwickeln (z.B. übermäßige Regularien, unrealistische Erwartungen, fehlende zeitliche Freiräume). Es werden also keine hinreichend förderlichen Rahmenbedingungen für die Community-Arbeit bereitgestellt.
- Die Organisation verzichtet auf die Definition eines verlässlichen Rahmens und ermutigt (oder zwingt) die Community dazu, Inhalte ohne wirklichen Mehrwert für ihre Mitglieder zu schaffen.
- Die Organisation bringt der von der Community geleisteten Arbeit keine Wertschätzung entgegen. Innerhalb der (Sub-)Community erarbeitete Inhalte werden in dunklen Archiven abgelegt, ohne jemals von Anderen gesichtet und weiterverwendet werden zu können.

Nicht immer sind sich die Zielgruppen vollständig darüber im Klaren, dass sie Teil einer Community sind. Eine Gemeinschaft wird erst dann zu einer Community, wenn sie eine gemeinsame Identität und manchmal auch einen gemeinsamen Zweck (Neudeutsch: „Purpose“⁸) entwickelt.

Wenn Mitarbeiter sich in einem Kontext befinden, in welchem es einfach ist, anderen zu helfen, tun sie es auch. Hilfe zu geben und zu erhalten, wird zu einer vertrauensvollen Einheit verbunden. Wie eindrucksvoll in der Methode „Working out Loud“⁹ (WoL) dargestellt und vielfach in der Praxis erfahren werden kann, ist das selbstverständliche Geben (oft von Informationen), ohne auf einen Gegenwert zu spekulieren die beste Voraussetzung, nicht nur reichlich zu ernten, sondern auch einen erfüllenden Alltag zu erleben.

Communities fokussieren sich je nach gesetztem Kontext eher auf Innen-, oder auf Außenwirksamkeit.

Ein Beispiel für eine nach innen orientierte Community:

- Aus einer EA-internen Retrospektive entstandene EA-Community zur Verbesserung der EA-Practices oder EA-Prozesse, bspw. zur Verbesserung der Blueprint-Erstellung

Ein Beispiel für eine nach außen orientierte Community:

- Öffentliches Architektur-Forum zur Kommunikation von Inhalten, aber auch als Möglichkeit zum Dialog mit Architekten, zum Einholen von Feedback und zum Vertrauensaufbau

⁸ Auf Deutsch Sinn und Zweck, Daseinsgrund, Bestimmung. Weil die deutsche Übersetzung einfach nicht so gut beschreibt, worum es bei dem Begriff geht, nutzen viele Menschen das englische Wort Purpose. Die Frage nach dem Purpose hilft Organisationen dabei, darüber nachzudenken, warum sie in der Welt sind. Das kann sich jeder individuell fragen (Wofür bin ich in dieser Welt? Welchen Beitrag möchte ich leisten?), aber auch Teams entwickeln einen gemeinsamen Purpose (Wofür wird dieses Team gebraucht? Was ist sein Auftrag?). Der Purpose einer Organisation ist der große gemeinsame Nenner und Motor (Wofür gibt es diese Organisation? Welchen Unterschied wollen wir bewirken?). Aus: Klein, Sebastian; Hughes, Ben: Der LOOP-Approach. Frankfurt a.M.: Campus, 2019, S. 230.

⁹ <https://workingoutloud.com/de/about>

2.4 Community Aufbau & Management

Wie geht das eigentlich: Eine Community aufbauen, pflegen und, bei fehlendem Purpose, wieder auflösen? Im Folgenden betrachten wir die EA Community sowohl statisch (anhand des Community Canvas) als auch dynamisch (anhand des Community Lifecycle).

2.4.1 Community Canvas

Zur Praxis des Community Management verweisen wir an dieser Stelle auf die Methodik des Community Canvas¹⁰, der zufolge die Arbeit an und in Communities 3 Bereiche hat. Diese sind in 17 Unterthemen aufgeteilt und helfen dabei, eine Community zu gründen und sie zum Wachsen zu bringen.



Darstellung 2 - Community Canvas

¹⁰ <https://www.communitymanagement.de/community-canvas/>

Mit freundlicher Genehmigung und Dank an:

Sascha Mombartz - <http://closeknit.co/> & Fabian Pfortmüller - <http://together.is/>

Bereich 1 ist dabei die *Identität*.

Identität beantwortet die Frage „Wer sind wir und an was glauben wir?“ – letztlich also die Frage nach den Werten und Zielen. Als Herzstück der Community steht sie im Mittelpunkt der weiteren Praktiken und fordert die Beantwortung folgender Fragen ein:

- Ziel, Vision & Mission - Warum existiert die EA Community?
- Mitglieder-Identität - Für wen ist die EA Community?
- Werte - Was ist für uns als EA Community wichtig?
- Erfolgsfaktoren - Wie definiert die EA Community Erfolg und Mehrwert für ihre Mitglieder und die Organisation?

Bereich 2 widmet sich den *Erfahrungen*.

Es handelt sich hierbei um die Community aus der Sicht ihrer Mitglieder. Stärkung erfährt die Community durch die Gemeinsamkeit der Erfahrungen, manifestiert durch Rituale und Traditionen, geteilte Geschichten sowie Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Mitglieder. Die wichtigsten Fragen zu diesen Erfahrungen sind:

- Auswahl - Wie wird man Mitglied der EA Community?
- Wechsel - Wie verlässt man die EA Community?
- Geteilte Erfahrungen - Welche geteilten Erfahrungen helfen anderen in der EA Community oder stärken das Gemeinschaftsgefühl?
- Rituale - Welche Rituale (z.B. Architektur-Meetups) finden regelmäßig statt?
- Inhalt - Welche Inhalte (z.B. Architektur Richtlinien, Projektberichte, etc.) schaffen Mehrwerte?
- Regeln - Was sind die Regeln der EA Community?
- Rollen - Welche Rolle kann man einnehmen (siehe Seite 23)?

Bereich 3 betrifft und beschreibt die *Struktur der Community*

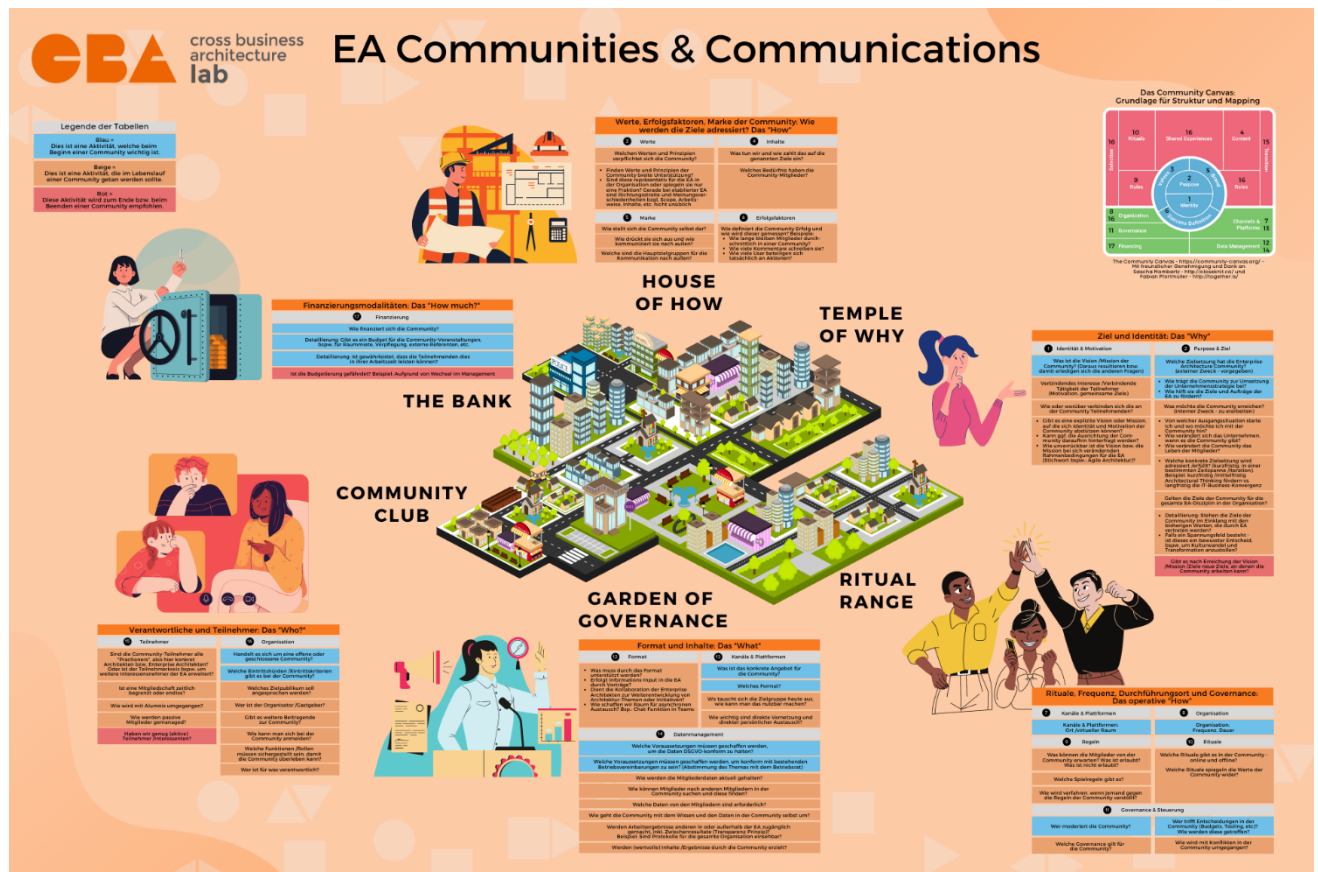
Kern des Bereichs ist die Frage danach, was langfristig Stabilität verleiht. Die Organisation der Community legt den Rahmen fest, in dem die Community-Mitglieder kommunikativ handeln, sie ihre Entscheidungen treffen und ihr Wissen teilen. Darüber hinaus sind Finanzierung und Verwaltung sowie das Managen von Daten und Informationen wichtige Rahmenbedingungen. Zentrale Fragen zum Thema Struktur sind:

- Organisation - Wer betreibt die EA Community?
- Steuerung - Wie werden Entscheidungen in der EA Community getroffen?
- Finanzierung - Was ist der Plan der EA Community, um finanziell tragfähig zu sein?

- Kanäle & Plattformen - Welche Kanäle nutzt die EA Community, um zu kommunizieren und zusammen zu kommen?
- Datenmanagement (Transparenz & Information) - Wie verwaltet die EA Community Informationen (z.B. Enterprise Repository, Arbeitsergebnisse) und wie werden diese für die restliche Organisation zugänglich gemacht?

Weiterführend sind im Anhang die wichtigsten Fragen als Checkliste zusammengestellt (siehe 5.2).

Als Ergänzung zu diesem Whitepaper wurde eine Infografik erstellt, welche die zu Beginn, während der aktiven Phase sowie zum Ende der Community notwendigen Aufgaben grafisch veranschaulicht.



Darstellung 3 - Die Infografik zu diesem Whitepaper

Die Infografik ist auch als hochauflösende PDF-Version verfügbar:



https://www.cba-lab.de/custom/attachments/1000366/cba_lab_infografik_community_canvas.pdf

2.4.2 Community Lifecycle Model

Die Idee eines Community Lifecycles besteht schon für einige Zeit und hilft den EA Community- und Plattform Managern dabei, den Community Aufbau voranzutreiben und zu verbessern. Richard Millington von der Community-Consultancy „FeverBee“ beschreibt in seinem Modell¹¹ vier Phasen des Community Lifecycles:

1. **Inception**
2. **Establishment**
3. **Maturity**
4. **Mitosis**



	Inception	Establishment	Maturity	Mitosis
Growth	0 - 50% via members	50 - 90% referral/ WOM	90%+ referral/ WOM	Variable
Activity	0 - 50% activity via members	50 - 90% via the community	90%+ via the community	Dips with each new group
Sense of community	N/A	0 - 24*	24 - 72*	72 - 96*



Darstellung 4 - Community Lifecycle
<https://www.feverbee.com/the-online-community-lifecycle/>

¹¹ The Online Community Lifecycle | FeverBee - <https://www.feverbee.com/the-online-community-lifecycle/>, Nutzung mit freundlicher Genehmigung von Richard Millington <https://www.feverbee.com/richardmillington/>

Die Phase „**Inception**“ beschreibt den Zeitraum, in dem die Community Manager ihre Interaktion mit einer gewissen Zielgruppe beginnen. Der Endzeitpunkt dieser ersten Phase wird durch das Erreichen einer sogenannten kritischen Masse an Wachstum und Aktivität in der Community markiert. In diesem Kontext beschreibt der Begriff kritische Masse den Punkt, an dem das Niveau der Community in Bezug auf Wachstum und Aktivität ohne direktes Zutun der Community-Verantwortlichen steigt.

Laut dem von Richard Millington entwickelten Modell ist dieser Punkt erreicht, sobald mehr als 50% der Aktivität und des Wachstums durch die Community erzeugt wird, worin das Ziel der „Inception“ Phase besteht. Die Community ist noch recht klein, die Mitglieder jedoch hoch aktiv. Sie bilden somit das Fundament der zukünftigen Community.

Sobald die Community 50% des Wachstums generiert, ist die nächste Phase des Community Lifecycles erreicht, das sogenannte „**Establishment**“. Die Anzahl der Antworten auf Beiträge nimmt stetig zu und die Mitglieder generieren im zunehmenden Maß Wachstum und Aktivität. Die Aufgabe des Community Managers verändert sich auf eine allgemeinere Ebene, weg vom Arbeiten mit einzelnen Mitgliedern hin zu mehr Aktivitäten, die die Gemeinschaft betreffen und für ein Gemeinschaftsgefühl sorgen. Die Aktivität und das Wachstum soll weiterhin gesteigert werden und gleichzeitig eine Grundlage für die nachhaltige Entwicklung der Community geschaffen werden.

Die „**Maturity**“ Phase des (Online-)Community-Lebenszyklus beginnt, wenn die Mitglieder der Community 90 % oder mehr an Aktivität /Wachstum generieren und ein begrenztes Gemeinschaftsgefühl besteht. Die Reifephase endet, wenn die Community ein hoch entwickeltes Gemeinschaftsgefühl besitzt, sowie der Grad der Aktivität oder des Gemeinschaftsgefühls der Mitglieder sich eingependelt hat. Die Community ist in dieser Phase hoch etabliert, stark aktiv und hat ein großes Gemeinschaftsgefühl. Ein weiterer wichtiger Faktor für diese Phase ist außerdem, dass die Community extern Aufmerksamkeit generiert. Als Community Manager besteht kaum noch Bedarf, Themen anzustoßen – höchstens, um Lücken zu schließen. Stattdessen sorgt man für langfristige Aktivitäten wie die Skalierung von Prozessen oder das Initiieren von Veranstaltungen. Innerhalb der Maturity Phase wird sich das Wachstum der Community nicht mehr steigern lassen. Die Gemeinschaft hat ihr maximales Potential erreicht, da es immer nur eine gewisse Anzahl an Menschen gibt, die sich für das Thema interessieren. Auch das Aktivitätsniveau wird sich normalisieren, sobald die Mitglieder so aktiv sind, wie sie es dauerhaft sein können. Das Ziel ist es, dieses Niveau zu halten und keinen Rückgang der Aktivität und des Wachstums zu erleben.

Die letzte Phase nennt sich „**Mitosis**“, in welcher die Community fast vollständig selbsttragend ist und sich auf unbestimmte Zeit fortsetzt. Nicht alle Communities können diese Phase erreichen, da sie eine gewisse Größe benötigt, welche manche Themen nicht bedienen können. Typischerweise können nur Online-Communities diese Phase erreichen. Sobald die Community jedoch ein potenziell großes Publikum hat, kann die Mitosis Phase erreicht werden. Flacht das Wachstum einer solchen Community ab, kann der Fokus auf die Förderung von mehreren, kleineren Online Communities verlagert werden, um das Niveau der Aktivität sowie das Gemeinschaftsgefühl aufrechtzuerhalten und zu steigern.

Für jede dieser Phasen lassen sich spezifische Aktivitäten ableiten, um den Community Aufbau weiter zu fördern und die Aktivität der Mitglieder zu erhöhen.

Activities for each stage of the lifecycle

Inception	Establishment	Maturity	Mitosis
<ul style="list-style-type: none"> • Invite members to join and keep them engaged • Initiate discussions and prompt members to participate • Build relationships with members 	<ul style="list-style-type: none"> • Write content about the community • Organise regular events/ activities • Collect & analyze data • Resolve conflicts/ disputes • Referral growth tactics • Sense of community tactics 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimize the social density • Steer the direction of the community • Increase the influence of the community within its sector • Manage and grow the volunteer team • Optimize newcomer to regular conversion ratio • Optimize the community platform • Establish overall goals and vision for the community 	<ul style="list-style-type: none"> • Identify and create sub-groups • Train and manage leaders of sub-groups • Promote and support sub-groups

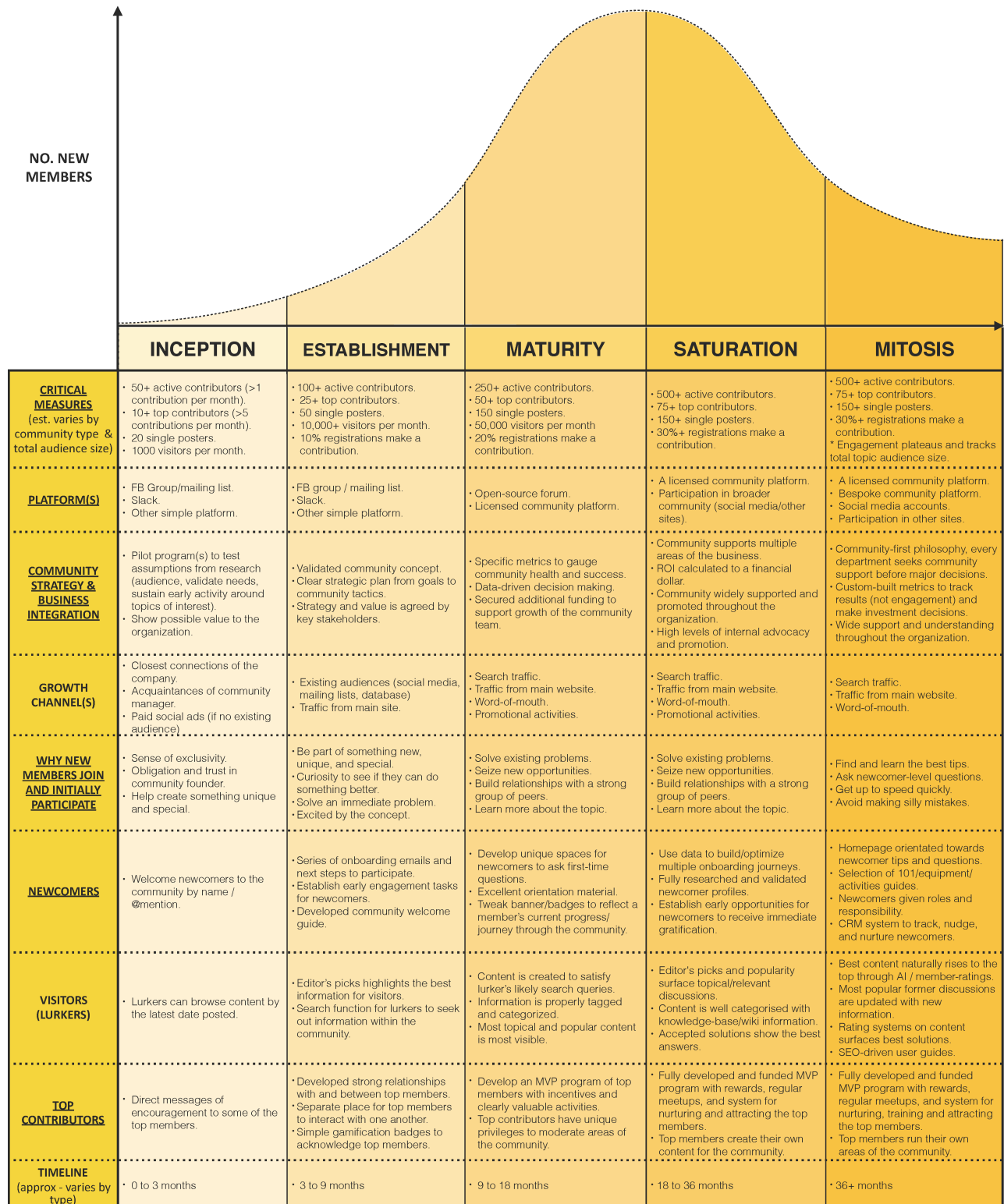
Darstellung 5 - Activities for each stage
<https://www.feverbee.com/the-online-community-lifecycle/>

Der Lifecycle dient exemplarisch zur Darstellung des Community Lifecycles. In der folgenden Darstellung, welche im Jahr 2018 von Richard Millington aktualisiert wurde, ist noch eine weitere Dimension betrachtet worden: „**Saturation**“ welche für Online- bzw. Social Communities erforderlich ist.



THE ONLINE COMMUNITY LIFECYCLE

BY RICHARD MILLINGTON
WWW.FEVERBEE.COM



* Note: The community type, initial size of the audience, and investment into the community will significantly affect the timeline and speed of process

2.5 Rollen und Stakeholder, Kapazitäten und Aufwände

Die wichtigsten Stakeholder der Enterprise Architektur (EA) sind organisationsspezifisch. Zusammensetzung und Gewicht hängen stark von Faktoren wie

- der Art der Organisation (globaler Konzern, KMU, etc.)
- dem Digitalisierungsgrad der Branche
- dem Stellenwert der IT innerhalb des Unternehmens
- der Verankerung innerhalb der Organisation
- dem Reifegrad der EA des Unternehmens

abhängig.

Es ist daher wichtig, den (Leistungs-)Auftrag, die angebotenen Architektur-Services und damit verbunden auch die Stakeholder der EA explizit aufzuzeigen – also quasi das „Geschäftsmodell“ der EA im spezifischen Unternehmen festzuhalten. Als einfach anzuwendender methodischer Ansatz ist hierzu das Business Model Canvas¹² (BMC) nach Osterwalder. Der Aufbau einer EA Community kann bspw. aus einem BMC hervorgehen.

Einflussfaktoren in Bezug auf Kontext und Einbindung der Community in die Organisation:

Wie können EA Communities mit ihren wichtigen Stakeholdern, und im Besonderen mit Stakeholdern der Architecture Services, eine konstruktive Kooperation und einen lebendigen Dialog auf Augenhöhe eingehen?

- Services und Ziele der Community definieren, Ansprüche der Stakeholder und die Konsumenten der Services identifizieren und deren wichtigste Anliegen verstehen (bspw. EA Servicekatalog, EA Business Model Canvas).
- Stakeholdern und Konsumenten den Wert der EA-Arbeit anschaulich und leicht verständlich aufzeigen.
- Stakeholdern und Konsumenten eine Möglichkeit der Vernetzung bieten, damit diese ihre Anforderungen direkt und offen mit Problemlösern in einer breiten Community diskutieren können.
- Storytelling - durch kommunizierte Erfolgsgeschichten das Vertrauen und damit Freiheitsgrade in der Organisation gewinnen.
- Die Community durch Themen aus EA, IT und Business bereichern, da wir davon ausgehen, dass so ein spannender Mix entsteht, welcher über die Grenzen der Community hinaus attraktiv ist.

¹² Business Model Canvas - Wikipedia - https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas, sowie Business Model Canvas - Aufbau, Erklärung und Beispiel - <https://digitaleneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/>

2.5.1 Rollen

Neben den klassischen Rollen und Personas innerhalb EA – wie Enterprise Architekten, Solution- oder Systemarchitekten – erfordert Community Arbeit im Bereich EA spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen, um Communities professionell zu initiieren und am auch „am Leben“ zu halten.

EA Community Manager

Community Manager besitzen Fachkenntnisse über die Community und ihr Unternehmen, um auf Augenhöhe mit allen Community Mitgliedern kommunizieren zu können und respektiert zu werden.

Primärer Fokus der Community Manager ist die Moderation der Community. Dabei ist es wichtig, eine gute Balance zwischen gefühlvollem Anschieben und Einfordern von Beiträgen zu behalten, ohne die Teilnehmer ins zu verlieren. Haupttätigkeitsfelder sollten sich daher auf die Entwicklung der Community-Strategie, die Kommunikation mit der Zielgruppe sowie die Auswahl und Entwicklung der technischen Plattform fokussieren.

- Entwicklung von Konzepten zu Aufbau und Erweiterung der EA Community
- Förderung von Austausch zwischen Nutzern innerhalb der Community
 - Begleitung des Dialogs
 - Support
 - Moderation
 - Deeskalation
 - On-Boarding neuer Mitglieder
- Organisation und Moderation von EA Organisation von Community-Events und -Aktionen
- Definition und Erstellung von Statistiken und Reports über die Community
- Aufbau und Messung von Qualitäts- und Zielkriterien

Die Community Manager sind auch erste Ansprechpartner für alle Belange wie Lob, Kritik, Tipps und Fragen zur Community.

Besonderes Augenmerk liegt auf der Kontinuität in einer Community. Während die Beiträge idealerweise von den Mitgliedern direkt kommen, sollten Community Manager auch immer paar Ersatzthemen im Backlog vorhalten, um Termine nicht ausfallen lassen zu müssen.

Plattform Manager (optional)

In manchen Organisationen kann es erforderlich werden, die Rolle des Plattform Managers einzuführen, um eine geeignete Community-Infrastruktur sowie unterstützende Guidelines unternehmensweit bereitzustellen. Der Plattform Manager stellt zudem sicher, dass die Basis für eine unternehmensweite Community-Arbeit geschaffen wird.

Dazu gehören:

- Governance und Gestaltung der Entwicklung von Communities
- Bereitstellen von Guidelines für Community- und Plattform-Konzepte
- Förderung von Austausch und Moderation zwischen Community-Managern und Nutzern innerhalb der Communities
- Bereitstellen und Ausbau der erforderlichen Infrastruktur
- Organisatorische Verantwortung der Community Plattform
- Definition und Erstellung von Statistiken und Reports über die Community Plattform
- Definition und Messung von Qualitäts- und Zielkriterien

Plattform Manager sind auch erste Ansprechpartner für alle Belange, wie Lob, Kritik, Tipps und Fragen zur Plattform. Sie stehen dabei in direktem Kontakt mit den Community Managern.

Community Mitglieder

Community Mitglieder sind Personen, welche sich innerhalb einer organisierten Gruppe von Menschen zu spezifischen Themen austauschen. In unserem konkreten Fall geht es für die Mitglieder um das Thema Enterprise Architecture und angrenzende Themen. Community Mitglieder können in zwei Kategorien unterschieden werden:

- *Aktive Mitglieder* bringen sich intensiv in die Mitarbeit, Kommunikation und Kollaboration innerhalb einer Community ein. Sie starten Initiativen oder reagieren auf Themen innerhalb der Community.
- *Passive Mitglieder* konsumieren Inhalte und bringen sich nicht aktiv in die Community ein.

Die Aktivität eines Mitglieds kann sich über die Zeit verändern und ist abhängig von der eigenen Motivation, dem Grad der Freiwilligkeit als auch der Anreize durch das Unternehmen.

2.5.2 Kapazitäten und Aufwände

In vielen Unternehmen gelten Communities, Expert Groups und Arbeitskreise als zumindest diskussionswürdig. Je nach Ausprägung der Mitglieder, deren Interessen, Führungsanspruch und Wissensstand verändert sich meist auch der Inhalt der nicht selten zeitlich umfangreichen Termine. Um eine gewisse Steuerung und Zielorientierung zu ermöglichen, wird oft über anteilige Budgets, Zeitkonten oder festgelegte Mitgliedschaften versucht, effizient zu bleiben:

- Maximale Zugehörigkeit zu bspw. 2 Communities
- Teilnahme an Communities zu bspw. 10% der Arbeitszeit (4h pro Woche)

- Verpflichtung zu Beiträgen und/oder Wissenstransfer
- Übernahme konkreter Aufgaben wie Organisation, Dokumentation oder Multiplikation

Es zeigt sich, dass Communities vor allem dann erfolgreich sind, wenn sich die Motivation auf Arbeits- und Führungsebene möglichst gut überdecken. Versucht das Management, Communities als reine „Feel Good“ Veranstaltungen einzuführen, kann der zeitliche Aufwand schnell inflationär werden, während Wissenstransfer, fachlicher Austausch und Teambuilding zu kurz kommen. Gleichzeitig ist eine Community niemals ein Selbstzweck, eine reine Teilnahme aus der Perspektive „ich war immerhin anwesend“ bringt selten einen Mehrwert. Auch für den Community Manager ist es wichtig, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu haben und nicht rein organisatorisch aktiv zu sein. Fehlt ihm das Commitment seitens des Managements bzw. der Geschäftsleitung, hat er ebenso zu kämpfen wie bei einer geringen Motivation seiner Community Mitglieder. Gelingt also die Verbindung aus fachlichem und zwischenmenschlichem Anspruch des Vernetzens und der Weiterentwicklung zusammen mit der Absicht, Mitarbeiter eine Zugehörigkeit über Mailinglisten und Verteiler hinaus zu ermöglichen, befindet sich die Community im „Sweet Spot“ und kann die eingesetzte Zeit, Manpower und Verantwortung zu etwas Neuem, Großen und Nachhaltigen ausbauen.

3. Community Formate, Methoden und Tools in der Praxis

Das folgende Kapitel soll Formate, Methoden und Werkzeuge an die Hand geben, um erfolgreiche EA Communities aufzubauen und zu betreiben. Dabei werden gewisse **Grundannahmen** für Workshopsituationen bzw. Gruppenarbeit im Allgemeinen vorausgesetzt:

- Alle geben immer ihr Bestes
- Das Wissen liegt im System
- Alle möchten Verantwortung übernehmen.
- Community building first, decision making second
- Trust the process
- Du bist Dein wichtigstes Tool
- Control what you can, let go what you can't

Darüber hinaus möchten wir auch noch auf folgende **Eckpunkte** für Community-Arbeit in der Praxis hinweisen:

- Beständigkeit der Formate
- Einfachheit der Formate
- Vielfalt der Teilnehmenden
- Akzeptanz des „Not Knowing“ zu Beginn der Community-Arbeit

3.1 Formate

Während in internationalen Konzernen virtuelle Arbeitskulturen schon länger Einzug gehalten haben, so hat sich diese Entwicklung seit dem Pandemiebeginn noch einmal verstärkt und beschleunigt.

Für Communities stellt sich prinzipiell die Frage, ob man sich persönlich vor Ort oder virtuell trifft. Darüber hinaus gibt es noch die Möglichkeit einen hybriden Ansatz zu wählen, wobei ein Teil der Mitglieder remote dazu geschaltet ist. Letzteres erhöht jedoch in der Regel den Planungsaufwand und sollte daher durch den Nutzen, welchen die Mitglieder aus dem Community Treffen ziehen, gerechtfertigt sein. Auch die passende Konferenztechnik ist wichtig, damit alle Teilnehmer gehört und gesehen werden können. Generell ist bei der Planung auch auf unterschiedliche Zeitzonen zu achten, insbesondere wenn die Teilnahme von anderen Kontinenten aus erfolgt.

	Remote	Vor Ort	Hybrid
Teilnahmeschwelle	Niedriger insb. bei mehreren Standorten /internationaler Aufstellung	Höher insb. bei an-grenzenden Terminen Standortwechsel bzw. Anreisebedarf	«Best of both worlds»
Planungsbedarf	Niedriger (flexiblere und kurzfristigere Planung bei höherer Skalierbarkeit)	Höher bzw. geringere Flexibilität (Raum-reservierung /-miete)	Noch höher , da zusätzlich Konferenztechnik vor Ort (muss durch Nutzen gerechtfertigt sein!)
Kosten	Niedriger (keine Raummiete, Reisekosten/-zeiten)	Höher (Raummiete, Reisekosten/-zeiten)	Ggf. Kostenersparnis bei Raummiete und Reisekosten/-zeiten)
Direkter Austausch und Vernetzung	Erschwert bis unmöglich	Live-Erlebnis mit direktem, persönlichem Austausch – zusätzlich Vernetzung während Rahmenprogramm	Teilweise Live-Erlebnis und Vernetzungsmöglichkeiten zumindest für physisch Anwesende
Aufzeichnung	Möglich (Teilnehmereinverständnis vorausgesetzt)	Aufwändig (technisch je nach Ausstattung vor Ort)	Möglich (Teilnehmereinverständnis vorausgesetzt)

Gerade in der EU, und unter Beachtung der Aufwände durch Datenschutzverordnungen wie GDPR bzw. DSGVO stellt sich für Community oft die Frage, ob man diese denn aufzeichnen sollte, damit verhinderte Mitglieder sie sich im Nachgang ansehen können. Neben rechtlichen bzw. betrieblichen Einschränkungen gilt es zu beachten, dass eine Aufnahme ggf. die Beteiligung der Teilnehmer an und die Offenheit in den Diskussionen reduziert. Hinzu kommt, dass die Vorbereitung je nach Anspruch an Qualität und Weiterverwendung mehr oder weniger komplex sein kann. Die folgenden praktische Lösungsvorschläge können hilfreich sein:

- **Lösung 1: Ergebnisprotokolle, Mitschriften, Folien bereitstellen.** Komplette oder teilweise bewusst und transparent auf Aufzeichnung verzichten bzw. umgekehrt.

- **Lösung 2: Nicht aufzeichnen, dafür Zwittertermine anbieten**, um die Ergebnisse der letzten Runde kurz zusammenzufassen und anschließend die Diskussion fortzusetzen.
- **Lösung 3: Lediglich Aufzeichnung des Vortragsteils** – Aufzeichnung wird für die Diskussion beendet
- **Lösung 4: Aufzeichnung des Vortragsteils erfolgt separat**, ggf. im Vorhinein

In einigen Unternehmen erfordert eine Aufzeichnung den Abschluss einer Betriebsvereinbarung sowie die Freigabe durch die IT-Administratoren. Entsprechend sollten sich Communitymanager frühzeitig mit dem zuständigen Betriebsrat abstimmen und den Helpdesk hinsichtlich der notwendigen Beantragung konsultieren.

3.2 Methoden für Communityarbeit in der Praxis

Grundsätzlich sollten Besprechungen gut vorbereitet sein. Dies gilt auch für EA Community Meetups und schließt die Organisation von z.B. Vorträgen ein. Während der Community-Treffen selbst können z.B. die folgenden Moderationsmethoden herangezogen:



Darstellung 7 - Cluster gängiger Arbeitsmethoden

Insbesondere die Arbeit in Kleingruppen, welche Mikro-Methoden einsetzen, ihre Ergebnisse nachgelagert im Plenum vorstellen und mit einer Q&A als Feedbackformat abrunden werden häufig eingesetzt, um mehr

Interaktivität zu erzielen. Dies ist auch dann hilfreich, wenn eine gewisse Scheue vor der großen Bühne besteht oder Themen in Arbeitspakete aufgeteilt werden können.

3.3 Tools/Werkzeuge

Im Zuge der Digitalisierung entstanden über die letzten Jahre zahlreiche Tools und Werkzeuge, zuletzt beschleunigt durch den starken Anstieg an Homeoffice-Nutzung mit Beginn der Covid-19 Pandemie. Sowohl fachspezifische Tools im EA-Bereich wie offene Technologien aus der Welt der Präsenzarbeit in Büroräumen haben sich gewandelt und sind inzwischen fester Bestandteil täglicher Meetings. Die Verbindung mit Konzepten der internen und externen Kommunikation, welche bspw. bei Newsletter-Systemen weit über 20 Jahre alt sind, kann eine Community verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation und Kollaboration ausprobieren und seine ideale Passung finden.

Oft sind vor allem Kombinationen aus verschiedenen Tools und Methoden erfolgreich: Ganz wie in Präsenz-Meetings am physikalischen Whiteboard, sind gängige Online-Derivate entsprechend verbreitet und kommen breit zum Einsatz. Die Integration in etablierte Kollaborations- und Groupware-Systeme wie M365 (Outlook/Exchange, Teams, SharePoint), Jira oder Slack ermöglicht eine nahtlose Zusammenarbeit, meist auch über System- und Gerätegrenzen hinweg.

Ziel sollte keine umfassende, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem theoretisch besten Tool sein: Es funktioniert das, was akzeptiert und gelebt wird. Dabei ist eine Fokussierung auf die Inhalte heute wichtiger als eine Festlegung auf gewisse Formate oder eine Toollandschaft, welche krampfhaft beibehalten wird und am Ende aufgrund mangelnder Akzeptanz die Dynamik in der Community behindert.

Zur Kommunikation bieten sich sowohl systemintegrierte wie Standalone-Lösungen an. In der Regel ergeben sich sinnvolle Ausprägungen anhand des Adressatenkreises und deren Möglichkeiten, die Informationen zu verarbeiten. So kann eine breite, ggf. auch über Teams hinweg kommunizierte Kampagne in einem toolagnostischen Newsletter weitaus höhere Akzeptanz finden, Team-intern jedoch ein Newsfeed im gemeinsamen Tool das lebendige Format sein, welches dauerhaft funktioniert.

Tool	Fokus	Fachspezifisch	Offen	Kommunikativ	Beispiele
EA Tools		x			LeanIX, Alfabet, ADOIT, BiZZdesign
Whiteboards			x		MS Whiteboard, Miro, Mural, Conceptboard
Groupware			x	x	M365 (Teams, SharePoint), Jira, Slack
Enterprise Social			x	x	Yammer, MS Teams, Confluence
Newsletter				x	Mailchimp, CleverReach, HubSpot
Intranet		x	x	x	SharePoint, Confluence, Coyo

3.4 Praxisbeispiele

3.4.1 EA Community Event „EA Jour Fixe“

Der EA Jour Fixe ist das EA-Lagerfeuer bei Dr. Oetker: Hier treffen sich regulär alle Business Architects, die Mitglieder der Enterprise Architecture Teams sowie weitere für die Architekturarbeit relevante Personen, welche anlassbezogen eingeladen werden. Gemäß den Überlegungen aus Kapitel 3.1 kann der Termin sowohl on-site als auch rein remote durchgeführt werden.¹³

Warum findet das Meeting statt?

Die (Online-)Treffen dienen dem Alignment, dem inspirierenden Austausch und der operativen Zusammenarbeit zwischen den Business Architecture Teams sowie dem Enterprise Architecture Team. Sie stiften unmittelbar Identität für die Community.¹⁴

Wie findet das Meeting statt?

Alle Architekten treffen sich einmal im Quartal für zwei Stunden auf Basis einer vorher veröffentlichten Agenda. Der Input dazu kommt von den Business Architects und vom Enterprise Architecture Team.

Im Detail:

- Allgemeines Check-in (Stimmungsabfrage oder themenbezogene Check-in-Frage)
- BAT15 Speed-Check-in: Jedes Business Architecture Team beantwortet reihum drei Fragen:
 - Woran arbeiten wir gerade?
 - Was kommt als nächstes dran?
 - Wen von den anderen Business Architects /Enterprise Architects brauchen wir dafür?
- TOP sind Fach- und Impulsvorträge der Business Architects oder aus dem Enterprise Architecture Team, oder von Experten (z.B. dem M&A-Team oder dem CIO).
- Check-out durch ROTI¹⁶ (Return on Time Invested)-Abfrage, die im Protokoll der Sitzung transparent gemacht und nach einem Jahr ausgewertet wird: Welche Meetings waren gut, welche nicht so? Haben wir uns aus Sicht der Teilnehmenden verbessert?)

¹³ Eine hybride Vorgehensweise würde einem Zwei-Stunden-Termin nicht gerecht, und die Energie, die fokussiert in der Kürze von zwei Stunden freizusetzen und zu nutzen ist, würde nicht in die Themen, sondern in die hybride Kommunikation investiert.

¹⁴ vgl. Kapitel 2.4.1.

¹⁵ BAT = Business Architecture Team, bestehend aus mindestens einer Person aus der IT und einer aus dem Fachbereich, der eine Business Capability repräsentiert.

¹⁶ ROTI = Return on Time Invested. Kurze 5-Punkt-Abfrage, wie wertvoll das Meeting von den Teilnehmenden empfunden wurde (5 = sehr wertvoll, 1 = hat sich gar nicht gelohnt).

Passend zu den Themen können Moderationselemente aus 3.2 eingesetzt werden.

Was passiert da?

Mit kurzen Vorträgen oder Impulsen werden aktuelle Themen im Architekturkontext vorgestellt. Feedback und Diskussionen entstehen und fördern die weitere Zusammenarbeit. Für die post-COVID-Perspektive sind Anschluss-Aktivitäten wie Drinks, Dinner, Bowling, Kochkurs etc. geplant.

Wer kommt?

Alle Business Architects, Enterprise Architects, weitere für die Architekturarbeit relevante Personen, z.B. System Owner, CIO, externe Impulsgeber.

Wie oft findet der EA Jour Fixe statt?

Einmal im Quartal.

3.4.2 EA Community Event „BAT Face2Face“

Ist der EA Jour Fixe das EA-Lagerfeuer bei Dr. Oetker, dann ist das **BAT¹⁷ Face2Face der Clubraum unter den EA Events**. Idealerweise findet es on-site statt, anlass- oder teilnehmerbezogen ist auch ein Remote-Treffen und in seltenen Fällen auch ein hybrides Meeting möglich.¹⁸

Warum findet das Meeting statt?

Die (Online-)Treffen dienen dem inspirierenden Austausch und der direkten, operativen Zusammenarbeit zwischen jeweils zwei Business Architecture Teams untereinander, sowie dem Enterprise Architecture Team, welches hier eine Coach- oder Enabler-Rolle einnimmt. Good-Practice-Austausch kann hier direkt erfolgen, auch sind motivierende Effekte z.B. bei Messgrößen wie „Datenqualität“ für die jeweiligen Business Capabilities beobachtet worden.

Wie findet das Meeting statt?

Zwei Business Architecture Teams treffen sich mit dem Enterprise Architecture Team, wobei eines die Einladung und Vorbereitung übernimmt. Das Matching, welches Team mit welchem zusammentrifft, erfolgt zum Ende des Vorjahres. Es gibt ein Agenda-Template, welches vom Enterprise Architecture Team vorgeschlagen wird. Die Business Architecture Teams sind eingeladen, ihre Agenda dem Gesprächsbedarf anzupassen. Der Punkt „Datenqualität in LeanIX“ ist dabei obligatorisch.

¹⁷ Siehe oben.

¹⁸ Bei hybriden Formaten, auch in kleinem Rahmen, sind hybride Teilnehmende im Nachteil – so auch hier.

Im Detail:

- Teilen von Arbeitsergebnissen und Erfolgen.
- Möglichkeit zum Review, Zeit für Feedback und das Besprechen nächster Schritte zu einem Thema, und damit zu Ansätzen kollegialer Beratung.
- Arbeitsmeeting für ausgewählte Themen, die die beiden BATs verbinden, z.B. für „Learning Management“ als eine Business Capability, welche diverse Business Architecture Teams betrifft.

Passend zu den Themen können Moderationselemente aus 3.2 eingesetzt werden.

Was passiert da?

In den meisten Fällen folgen die Treffen der vorgeschlagenen Agenda:

- Was haben wir im letzten Quartal erreicht?
- Datenqualitäts-KPIs in LeanIX
- Was möchten wir im nächsten Quartal erreichen?
- Weitere Neuigkeiten vom Business Architecture Team
- Neuigkeiten vom Enterprise Architecture Team

Wer kommt?

Alle Business Architects der jeweiligen Teams und alle Enterprise Architects.

Wie oft findet der EA Jour Fixe statt?

Einmal im Quartal.

3.4.3 EA Community Round Table

Das **Corporate Enterprise Architecture Department der KUKA** lädt zu einem **regelmäßigen „EA Community Round Table“** ein. Teilnehmer sind Enterprise Architekten, Solution Architekten und Vertreter angrenzender Interessensgruppen des Enterprise Architecture Managements.

Warum findet der EA Round Table statt?

Der EA Community Round Table dient der Information und dem Austausch innerhalb der EA Community sowie angrenzender Interessensgruppen. Dies können z.B. IT-Automation, IT-Security, Asset Management, Cloud- und Infrastruktur Management, Workplace, R&D Entwicklungsteams, ERP-, CRM- und Marketingmanagement oder Production IT sein.

Wie findet der EA Round Table statt?

Alle Teilnehmenden treffen sich einmal im Monat (online) auf Basis einer standardisierten Agenda.

Was passiert da?

Moderator und Host des „EA Community Round Table“ ist der KUKA Enterprise Architekt. Das Treffen läuft nach einer standardisierten Agenda ab:

- Teil 1: Information über Neuigkeiten aus dem Enterprise Architecture (z.B. Governance, Tool, Projektergebnisse)
- Teil 2: Information über die Top 5 Informationen /Updates aus den jeweiligen Bereichen

Wie oft findet der EA Round Table statt?

Einmal im Monat für 1,5 Stunden.

Christoph: *Meine Erfahrungen mit dem Round Table sind durchweg positiv. Besonders gut funktionieren die direkten Einblicke in laufende Themen der angrenzenden Bereiche sowie die Weitergabe von Informationen aus dem EA in die Community. Feedback zu Initiativen aus dem Enterprise Architecture Team können sofort berücksichtigt werden.*

3.4.4 EA Community Channel

Flankierend zum EA Community Round Table existiert bei der KUKA ein **geschlossener EA Community Channel in Microsoft Teams**. Eingeladen sind der IT-Führungskreis, alle IT-Architekten und Vertreter EA naher Disziplinen wie IT Security, DevOps, Applikation Management, Infrastruktur- und Cloud Management, Data Management usw.

Warum braucht es einen EA Community Channel?

Ziel des EA Community Channels ist die Information über Neuigkeiten aus dem Enterprise Architecture Management (z.B. Analysen, Governance Anpassungen, EA Tool Anpassungen, Termine, Schulungen etc.) als auch die Kommunikation u.a. über Applikationsfreigaben und deren Dokumentation sowie die Erarbeitung von Building Blocks und weitere Themen in Arbeitsgruppen.

Was passiert da?

Der EA Community Channel wird von Teammitgliedern des Enterprise Architecture Managements moderiert. Alle Teilnehmenden können Fragen oder eigene Beiträge in die Community einbringen. Eine technische Integration mit dem EA Freigabeprozess für neue Applikationen stellt sicher, dass die Community über die Freigabe oder Ablehnung neuer Applikationen informiert wird.

Wie oft findet der EA Community statt?

Der EA Community Channel ist eine Dauereinrichtung auf Basis von Microsoft Teams. Teilnahme und Mitarbeit erfolgen auf freiwilliger Basis. Posts und Themenbeiträge werden ad-hoc entweder automatisiert oder redaktionell durch das EA Team aufbereitet und veröffentlicht. Mitgliederbeiträge und Feedback zu den Beiträgen der Mitglieder sind jederzeit möglich.

Christoph: *Durch die zunehmende Durchdringung und Akzeptanz von Microsoft Teams bei der KUKA haben wir sehr gute Erfahrungen bei der Zielgruppengerechten Verbreitung von Informationen sammeln können. Besonders gut funktioniert die Verbreitung von Information in die Community. Wir haben aber auch die Erfahrung gemacht, dass der Channel kein Selbstläufer ist, d.h. eine aktive Moderation und regelmäßige Beiträge zur Stimulierung der Community unerlässlich sind. Eigene Themen oder Fragen aus der Community sind bislang leider eher die Ausnahme. Gründe können kulturelle, kapazitative als auch individuelle Hemmungen sein, sich in der Community einzubringen.*

3.4.5 Architektur-Fach-Community „Architecture Sync“

Der Architecture Sync der SBB ist ein Arbeitskreis leitender Architekten, in dem Wissen und Anwendung der Architekturdiziplin ausgetauscht und erarbeitet werden. Da die Arbeitsorganisationen der SBB geographisch auf verschiedene Standorte in der Schweiz verteilt sind, werden die Arbeitssitzungen auch künftig remote stattfinden, um Anreisezeiten zu vermeiden und Terminkonflikte zu minimieren (siehe auch die Ausführungen in Kapitel 3.1). Zur Organisation und Durchführung werden mehrere der in Kapitel 3.3 genannten Werkzeuge genutzt (s.u. in der Detailbeschreibung).

Warum findet das Meeting statt?

Das regelmäßige Online-Meeting dient als Arbeitsgeräts, um die Architekturdiziplin in der Organisation partizipativ weiterzuentwickeln und Entscheidungen zu erarbeiten, welche gemeinsam getragen werden. Das Motto ist: „Betroffene zu Beteiligten machen“ oder, pragmatischer ausgedrückt: „Wenn Du Einwände hast, dann arbeite mit an der Lösung“.

Wie findet das Meeting statt?

Die Themen der Arbeitssitzungen werden in eine vorab veröffentlichte Tagesordnung auf Confluence eingetragen, welche durch die Community Manager bei Priorisierungskonflikten kuratiert wird. Die Arbeitssitzungen werden per MS Teams durchgeführt und durch die Community Manager moderiert. Diese verantworten das Zeitmanagement, nutzen Moderationstechniken und ggf. Interventionen für den Konfliktfall. Interaktive Workshop-Blöcke werden bspw. durch die Nutzung von Miro (eine Whiteboard-App, <https://miro.com/de/>) unterstützt. Auf eine Aufzeichnung wird bewusst verzichtet, da Mitarbeit und daher auch Anwesenheit vorausgesetzt werden. Das Protokoll der Sitzung wird durch die Community Manager geführt. Es ist gemäß dem Offenheitsprinzip auf Confluence frei einsehbar und führt Beiträge, Diskussionspunkte und Entscheide auf. Siehe auch Lösung 1 im Kapitel 3.1.

Was passiert da?

Der Ablauf des Meetings folgt der vorab erstellten und kuratierten Tagesordnung. Unterstützende Arbeitsmaterialien, wie bspw. Präsentationen oder Blog-Beiträge, werden normalerweise mindestens 3 Tage im Confluence bereitgestellt und gelten dann als gelesen.

Im Detail:

- Kurzer Informationsblock der Community-Manager zu Neuigkeiten und allgemeinen Informationen
- Die Themenbeiträge entsprechend der Tagesordnung werden durch die Themengeber moderiert. Auch die Community Manager können Themengeber sein. Die Beiträge haben eine Dauer von i.d.R. höchstens 30 Minuten, oftmals kürzer und besitzen einen vorab deklarierten Fokus zur Information, Diskussion oder Entscheidungsfindung. Abhängig von den Themen und Moderatoren werden Moderationstechniken aus Kapitel 3.2 genutzt.
- Können Arbeitsergebnisse, bspw. Entscheide nicht innerhalb des gesetzten Zeitrahmens erreicht werden, wird bspw. eine Arbeitsgruppe aus dem Teilnehmerkreis initiiert, welche das Thema außerhalb des Meetings weiter vorantreibt. Gibt es zu Themen mit hoher Wichtigkeit oder Priorität keine Einigung, kann als Eskalation im Architektur Board der SBB eine bindende Entscheidung herbeigeführt werden.
- Sind interaktive Workshops zur Erarbeitung von Themen integriert, werden diese mit geeigneten Werkzeugen, bspw. Miro, unterstützt.

Wer kommt?

Jede der digitalen Value Chains der SBB delegiert einen oder mehrere Teilnehmer (Enterprise, Solution oder System Architects nach dem SAFe Framework) zur regelmäßigen Teilnahme. Die Teilnehmerzahl liegt dadurch im Bereich von 25-30 Personen. Weitere Rollenträger, bspw. aus den Fachbereichen, erweitern themenspezifisch den Arbeitskreis.

Wie oft findet der Architecture Sync statt?

Zweiwöchentlich mit einer Dauer von 2 Stunden.

3.4.6 Architecture and Data Community Event

Das Format „Architecture and Data Community Event“ ist eine offene Vortragsreihe, welche sich an Mitarbeiter der SBB sowohl in Architektur- bzw. architekturnahen Rollen als auch an alle weiteren an Architektur- und Data-Themen Interessierte richtet. Zum aktuellen Zeitpunkt wird das Format remote durchgeführt. Einerseits, um entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.1 die Zugangsschwelle zur Teilnahme niedrig zu halten, andererseits praktisch bedingt durch die Einschränkungen aus der COVID-19-Pandemie. Das Format würde sich aber auch für eine physische Durchführung eignen.

Warum die Event-Reihe?

Die wichtigsten Ziele der Vortragsreihe sind:

- Impulse fachlicher und technischer Art in die Architektur- und Data-Community geben
- Identifikation mit der Rolle, Sinnstiftung durch Erreichtes und Teilen von Erfolgs-Stories (oder ggf. Lessons learned aus Fail-Stories) durch eine „Bühne“ fördern
- Initiativen, neue Methoden, etc. in der Organisation bekanntmachen
- Fördern einer stärkeren Vernetzung von Architektur-, Data und Business Themen

Wie?

Die Events werden organisationsweit über einen Yammer-Kanal angekündigt. Da es zurzeit ein reines Online-Format ist, steht es allen Interessierten ohne verbindliche Anmeldung offen. Die Events werden mittels MS Teams durchgeführt, aufgezeichnet und nachfolgend im Unternehmensnetzwerk via MS Stream bereitgestellt, um es einer breiten Audienz im Unternehmen zugänglich zu machen, analog zum umgekehrten Lösungsansatz 1 aus Kapitel 3.1. Zu Beginn des Events wird durch die Community Manager auf die Aufzeichnung aufmerksam gemacht, wobei die Teilnahme eine Zustimmung signalisiert. Die Moderation (Anteasern der Vorträge, Moderation von Fragerunden) erfolgt durch die Community Manager. Nach dem Event wird zur Qualitätssicherung eine einfache, sehr niederschwellig gehaltene Feedback-Umfrage (via MS Forms-Fragebogen) an die Teilnehmer versendet.

Was passiert da?

In der Vortragsreihe „Architecture and Data Community Event“:

- werden durch Vorträge von internen und externen Referenten innovative Themen mit Architektur- und Data-Bezug, neue Technologien oder konkrete Umsetzungsbeispiele vorgestellt
- können interne Referenten ihre Themen und Lösungen vorstellen, sich dadurch innerhalb der Community einen Namen machen oder für ihre Themen werben
- präsentieren interne Referenten ihre High- und Low-Lights zum Thema Architektur und Daten.
- können unternehmensweite Initiativen aus Architektur und Data Management effizient angeteasert werden

Das Format für die Beiträge ist bewusst niederschwellig angesetzt. Üblicherweise handelt es sich um Vorträge (in der Regel 20-25 min mit nachfolgender Fragerunde). Hochglanzfolien werden nicht vorausgesetzt, bzw. es wird davon sogar abgeraten. Wo es Thema und Flughöhe ermöglichen, werden hands-on Demonstrationen von Arbeitsergebnissen bevorzugt. Die Gesamtdauer des Events wird aufgrund des Online-Formats auf eine bis maximal eineinhalb Stunden begrenzt, wodurch normalerweise zwei Beiträge möglich sind.

Wer kommt?

Das Event steht allen an Architektur- und Datenthemen interessierten Mitarbeitern der SBB offen. Typischerweise setzt sich der Teilnehmerkreis aus Personen in Architektur bzw. architektur-nahen Rollen (bspw. Software-Engineers) sowie aus an Datenthemen Interessierten Personen (bspw. Datenmanager, Data Owners) zusammen.

Wie oft findet das „Architecture and Data Community Event“ statt?

Das „Architecture and Data Community Event“ findet regelmäßig, aber nicht zu Fixterminen statt. Angestrebt wird mindestens eine Durchführung pro Quartal.

3.4.7 Architecture Community Series

Die Architecture Community Series ist eine monatliche Meeting Serie auf freiwilliger Basis in der BSH. Eingeladen sind alle Architekten und an Architekturthemen interessierte Mitarbeiter der BSH. Aktuell findet das Meeting rein online statt (eingeführt wurde die Architecture Community Series im Oktober 2021), allerdings ist auch eine remote bzw. hybride Durchführung möglich und geplant.

Warum findet das Meeting statt?

Die Architecture Community Series dient dem offenen Austausch und der Information über Architekturthemen. Nach der Umstrukturierung der Digital Services der BSH im Sommer 2021 ist ein Hauptziel der Treffen, dass die Teilnehmer sich gegenseitig kennenlernen und vor allem, jedoch nicht nur, in Zeiten von Homeoffice regelmäßig austauschen können. Sie bietet den Teilnehmern eine Plattform sich (zumindest virtuell) zu treffen und über Problemstellungen, Best Practices, etc. zu sprechen.

Wie findet das Meeting statt?

Alle am jeweiligen Thema interessierten Teilnehmer treffen sich einmal im Monat für eine Stunde. Nach einem kurzen Impuls zum Thema folgen meist Diskussionen in Kleingruppen zu bestimmten Fragestellungen, sowie ein anschließender Austausch im Plenum. Je nach Thema kann die Gruppenarbeit auch entfallen und die Diskussion mit allen Teilnehmern stattfinden. Aktuell werden die Treffen durch MS Teams und Miro unterstützt. Organisiert und vorbereitet werden die Treffen durch das Enterprise Architecture Team.

Im Detail:

- Kurze Begrüßung und Intro durch das Enterprise Architecture Team
- Impulsvortrag /Input durch einen Spezialisten des jeweiligen Themas
- Danach entweder Gruppenarbeit
 - Aufteilung in Kleingruppen
 - 2-3 vorab gestellte Fragen werden in den Kleingruppen via Miro Board bearbeitet /diskutiert
 - Kurze Vorstellung der Ergebnisse aus den Gruppenarbeiten im Plenum
- Oder: Diskussion im Plenum
 - 2-3 vorher gestellte Fragen werden im Plenum bearbeitet /diskutiert
 - Fazit der Diskussion wird gezogen
- Abschluss: kurzes Fazit, Feedback der Teilnehmer

Was passiert da?

Die Teilnehmer können via einem gemeinsamen Miro Board oder auch direkt Themenwünsche und Fragestellungen einreichen. Die Agenda des Meetings wird durch das Enterprise Architecture Team gesetzt und vorbereitet, Referenten ausgewählt und Fragestellungen überlegt.

In jedem Meeting gibt es einen Vortrag oder Impuls zum Thema, der als gemeinsame Basis für die anschließende Diskussion und Gruppenarbeit dienen soll.

Wer kommt?

Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis. Willkommen sind alle Architekten und an Architekturthemen interessierte Mitarbeiter der BSH.

Wie oft findet die Architecture Community Series statt?

Einmal im Monat für eine Stunde.

3.5 Beispielhafte Communities (CBA Lab Mitglieder)

Community	Unternehmensweiter „Architecture Sync SBB“
Ausrichtung und Ziele	<p>Der „Architecture Sync SBB“ ist ein unternehmensweites, gemeinsames Arbeitsgefäß für die leitenden Architekten der Digital Solutions (digitale Werteketten, Analogie im weiteren Sinne: Domäne), der Digital Services (querschnittliche Dienstbereitstellung, bspw. Cloud Services, Security) und der Architekten der Digital Governance. Verwandte Disziplinen werden bei Bedarf hinzugezogen.</p> <p>Die wichtigsten Ziele sind</p> <ul style="list-style-type: none"> • die partizipative Weiterentwicklung der Disziplin und der Methoden der Enterprise Architektur innerhalb der Unternehmung SBB • Sicherung und Förderung einer durchgängigen, auf gemeinsamen Werten und Prinzipien beruhenden Architekturarbeit und des Informationsaustauschs zwischen den Arbeitsorganisationen in den Digital Solutions und Digital Services untereinander und mit der Digital Governance Architektur • Schaffen von Transparenz hinsichtlich emergenter Architektur-Themen und möglicher Synergien
Adressierung der Ziele	<p>Im „Architecture Sync SBB“ werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • übergreifende, d.h. mehrere oder alle Arbeitsorganisationen betreffende Architekturthemen und Fragestellungen abgestimmt. Ggf. werden daraus Bearbeitungsaufträge abgeleitet. • die Weiterentwicklung und Anschlussfähigkeit von Architektur-prinzipien, Vorgaben und methodischen Ansätzen aus der Digital Governance Architecture sichergestellt. • Themen, Problemstellungen und Lösungsansätze aus den Arbeitsorganisationen vorgestellt, um den Informationsaustausch sicherzustellen, Synergien zu identifizieren und gemeinsame Lösungen zu fördern. • temporäre Arbeitsgruppen gebildet, um die Weiterentwicklung von Prinzipien, Vorgaben, Methoden oder spezifischen Themen unter Einbezug der betroffenen Organisationen zu ermöglichen.
Format und Inhalte	<p>Der „Architecture Sync SBB“ findet als regelmäßig durchgeführte Arbeitssitzung statt. Im Charakter kommt der Architecture Sync einer Community of Practice nahe, ist allerdings hinsichtlich des Teilnehmerkreises (quantitativ) beschränkt, um die Arbeits- und Entschlussfähigkeit zu erhalten. Die Teilnahme bzw. Delegation von Teilnehmern ist für die Digital Solutions, Digital Services und Digital Governance stark empfohlen.</p> <p>Der Architecture Sync der SBB ist bewusst nicht als reines Entscheidungsgremium konzipiert, sondern als gemeinsamer Arbeitskreis, der</p>

	<p>Entscheide erarbeitet und gemeinsam trägt. Das Motto lautet: „Betroffene zu Beteiligten machen“ oder, pragmatischer ausgedrückt: „Wenn Du Einwände hast, dann arbeite mit an der Lösung“.</p> <p>Beispiele für Entscheidungen zu Arbeitsergebnissen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja, die neue Modellierungsmethode im EA-Repository wird übernommen • Die erarbeitete Methodik zur systematischen Erfassung und Bewertung von technischen Schulden wird übernommen. Ein Auftrag zur Erfassung bis Stichtzeitpunkt xy wird verabschiedet. • Das Architekturprinzip zu IT-Beschaffungen wird für nicht mehr aktuell und zeitgemäß befunden. Eine Arbeitsgruppe zur Überarbeitung wird installiert. <p>Die jeweiligen Inhalte der Arbeitssitzungen werden in eine vorab veröffentlichte Tagesordnung eingetragen. Jeder Teilnehmer ist berechtigt, ein Thema anzumelden. Das Kuratieren und die Priorisierung der Themen erfolgen durch die Moderatoren bzw. Community Manager. Bei Priorisierungskonflikten, welche sich nicht vorab klären lassen, wird zu Beginn der jeweiligen Arbeitssitzung ein Community-Vote durchgeführt.</p> <p>Die Arbeitssitzungen werden jeweils durch die Community Manager moderiert. Sie verantworten das Zeitmanagement und ggf. notwendige Interventionen im Konfliktfall. Gibt es zu Themen mit entsprechender Wichtigkeit oder Priorität keine Einigung, kann als Eskalation im Architektur Board der SBB eine bindende Entscheidung herbeigeführt werden.</p>
<p>Verantwortliche und Teilnehmer</p>	<p>Der „Architecture Sync SBB“ wird von der Arbeitsorganisation „Digital Governance Architektur“ organisiert, kuratiert und moderiert. Die „Digital Governance Architektur“ stellt dafür zwei dedizierte Verantwortliche als Community Manager ab.</p> <p>Der fixe Teilnehmerkreis setzt sich unternehmensweit aus Vertretern der Architekturdiziplin zusammen, nämlich den</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefarchitekten bzw. ihren Stellvertretern der aktuell 14 Digital Solutions • Chefarchitekten der Digitalen Services • Enterprise Architekten Governance <p>Die fixe Teilnehmerzahl beläuft sich damit incl. Moderatoren auf ca. 25 Personen. Zusätzlich werden themenspezifisch Gastteilnehmer (i.d.R. unternehmens-intern) eingeladen.</p>
<p>Frequenz und Durchführungsort</p>	<p>Die Durchführung erfolgt zweiwöchentlich als Fixtermin zu je 2h, remote via MS Teams. Das Remote-Format wird aus Gründen der Praktikabilität (Teilnehmerzahl und Verteilung der Teilnehmer auf verschiedene physische Standorte) auch Post-Covid19 beibehalten.</p>
<p>Finanzierungsmodalitäten</p>	<p>Die Finanzierung erfolgt über die Gemeinkosten der Arbeitsorganisationen.</p>

Community	Vortragsreihe „Architecture und Data Community Event“ der SBB
Ausrichtung und Ziele	<p>Das Format „Architecture and Data Community Event“ ist eine offene Vortragsreihe, welche sich sowohl an Mitarbeiter der SBB in Architektur- bzw. architekturnahen Rollen als auch an alle weiteren an Architektur- und Data-Themen Interessierten bzw. dabei Involvierte richtet.</p> <p>Die wichtigsten Ziele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche und technische Impulse in die Architektur- und Data-Community geben • Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und Bieten von Vernetzungsmöglichkeiten • Initiativen, neue Methoden, etc. in der Organisation bekanntmachen • Aufzeigen von Best Practices in Architektur- und Datenmanagement-themen
Adressierung der Ziele	<p>In der Vortragsreihe „Architecture and Data Community Event“</p> <ul style="list-style-type: none"> • werden innovative Themen durch Vorträge von internen und externen Referenten mit Architektur- und Data-Bezug, neue Technologien oder konkrete Umsetzungsbeispiele vorgestellt • können interne Referenten ihre Themen und Lösungen vorstellen, sich dadurch innerhalb der Community einen Namen machen oder für ihre Themen werben • präsentieren interne Referenten ihre High- und Low-Lights zum Thema Architektur und Daten. Dabei ist das Thema weit interpretiert: Es umfasst alle Architekturbereiche, die ganze Wertekette oder alle Bereiche des CDQ Framework¹⁹ • können Mitglieder ihre Präsentationsfähigkeiten schärfen, ohne dafür einen hohen Aufwand, wie bspw. die Erstellung aufwändiger Foliensätze leisten zu müssen • haben Architekten, falls gewünscht, ein niederschwelliges Medium, um Vorträge in einem größeren Rahmen (externe Communities, Konferenzen) zu verproben • können unternehmensweite Initiativen aus Architektur und Data Management effizient angeteasert werden

¹⁹ The Framework for Corporate Data Quality Management | CC CDQ (cc-cdq.ch) - <https://www.cc-cdq.ch/cdq-framework>

Format und Inhalte	<p>Inhaltlich deckt das Community Event ein bewusst breites Spektrum ab, von umsetzungsnaher Anwendungsarchitektur, zu Enterprise Architecture Management, über Datenqualitätsfragen in der Erfassung bis zu neuen Trends im Bereich Analytics.</p> <p>Das Format für die Beiträge ist bewusst niederschwellig angesetzt. Üblicherweise handelt es sich Vorträge (in der Regel 20-25 min mit nachfolgender Fragerunde). Hochglanzfolien werden nicht vorausgesetzt, bzw. sind sogar „discouraged“. Wo es Thema und Flughöhe ermöglichen, wird empfohlen, hands-on Demonstrationen anstelle von Folien zu zeigen. Dadurch soll einerseits bewusst der Aufwand zur Vorbereitung klein, andererseits die Hemmschwelle für Referenten niedrig gehalten werden.</p> <p>Aktuell gibt es, bedingt durch COVID-19, folgendes Format:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online, Dauer ca. 1-1,5 h <p>Wie sich die Community zukünftig, nach (oder durch) Covid-19 entwickelt, ist noch offen. Wahrscheinlich scheint zukünftig ein Mischansatz sinnvoll: Online-Events im oben dargestellten Format und auch Events vor Ort.</p>
Verantwortliche und Teilnehmer	<p>Die Reihe „Architecture and Data Community Event“ wird von Mitarbeitern der „Digital Governance Architektur“ als Community Manager betreut. Sie führen die Community in einer kapazitiv niederprozentigen (max. 5%, eher weniger) Nebenrolle.</p> <p>Der Teilnehmerkreis setzt sich unternehmensweit zusammen aus allen Mitarbeitern der SBB in Architektur- bzw. Architekturnahen Rollen (bspw. Software-Engineer) und allen an Architektur- und Data-Themen Interessierten und Involvierten an (bspw. Datenmanager, Data Owner, etc.).</p>
Frequenz und Durchführungsort	<p>Das „Architecture und Data Community Event“ findet regelmäßig, aber nicht zu Fixterminen statt.</p> <p>Die angestrebte Minimalfrequenz der Durchführung ist einmal pro Quartal. Da es innerhalb der SBB eine rege und diverse Community-Kultur zu verschiedensten Themen gibt, ist auch keine höhere Frequenz als eine zweimonatliche Durchführung angestrebt.</p>
Finanzierungsmodalitäten	<p>Die Finanzierung erfolgt über die Gemeinkosten der Arbeitsorganisationen.</p>

3.6 Offene vs. geschlossene Community-Formate

Das Prinzip: keep the door open!

Neben der Arbeit innerhalb der Community für Enterprise Architecture erwirkt der Austausch mit anderen Communities oftmals bereichernde Erkenntnisse und Impulse. Darüber hinaus ergeben sich so Möglichkeiten der Zusammenarbeit, insbesondere an Themen, die mehrere Fach- und Unternehmensbereiche überspannen.

Beispiele für angrenzende Communities	Mehrwert durch Austausch zwischen Communities
(Solution) Architecture (ggf. Innerhalb von Fach- und Unternehmensbereichen)	Direkter Austausch zu Architekturmustern und Leitplanken, sowie die Möglichkeit der kollaborativen Verprobung neuer Richtlinien und Herangehensweisen.
Data & Analytics (inkl. spezifischen Communities of Practice für z.B. Business Intelligence, Data Science, sowie Data Management)	Aus den Anforderungen der (internen) Kunden ergeben sich Fragen sowie Anforderungen an sowohl bestehende als vielleicht auch fehlende Referenzarchitekturen und Leitplanken. Neben der EA Community ist dieser Austausch auch sicherlich für andere Architekturcommunities interessant.
IT Product Owner	

Eine erste Hürde in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Communities ist oftmals, dass man nichts voneinander weiß. Hier kann eine Community Landkarte über das ganze Unternehmen, oder ein regelmäßiger Austausch zwischen Communitymanagern helfen. Sobald Schnittstellen mit anderen Communities etabliert sind, gilt es auch diese zu pflegen (z.B. regelmäßiger Austausch zu aktuellen Themen und Gastvorträge) und mit Inhalt (z.B. gemeinsame Projekte, Referenzarchitekturen, ...) zu füllen. Je nach Anzahl der Schnittstellen macht es ggf. Sinn neben dem Communitymanager auch zusätzlich eine Kontaktperson für andere Communities zu benennen.

4. Fazit und Ausblick

So unterschiedlich die möglichen Definitionen für „Communities“, so unterschiedlich sind die Erwartungen an EA-Communities und die Ausprägung der EA-Communities in den verschiedenen an der Erstellung des Whitepapers beteiligten Unternehmen. Es gibt nicht das eine Erfolgsrezept, um eine EA-Community zu etablieren und es gibt nicht den einen Weg, um eine EA-Community nicht nur am Leben zu halten, sondern wirklichen Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen zu realisieren. Das Erfolgsrezept für eine EA-Community ist abhängig vom Kontext im Unternehmen, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, der Geschichte und Kultur des Unternehmens, der Bereitschaft zu Investments für den Aufbau und die geduldige Pflege einer anfänglich kleinen und Fürsorge benötigten Pflanze. In den an der Erstellung beteiligten Unternehmen sind EA-Communities ein unersetzlicher Teil der Kommunikation und Kollaboration rund um Enterprise Architecture.

Susanne: Die Arbeit in unserem Workstream EA Communities & Communication hat mir sehr viel Spaß gemacht und war absolut wertstiftend. Durch die vielen verschiedenen Community Erfahrungen der Teilnehmer konnte ich so viel Lernen. Als Neuling im Community-Game habe ich super viele Impulse und Erkenntnisse für unsere eigene Community, die wir erst seit kurzem betreiben, mitgenommen. Mein Highlight war der offene Austausch aller Teilnehmer und die Bereitschaft aller Einblicke in ihre Communities preiszugeben!

Markus: „Wir haben bereits eine seit Jahren gewachsene und gut funktionierende Community. Durch den sehr offenen und konstruktiven Austausch in dieser CBA-Lab Community habe ich ganz andere Sichten auf Communities kennengelernt und einige gute Ideen zur Verbesserung unserer Community mitgenommen“

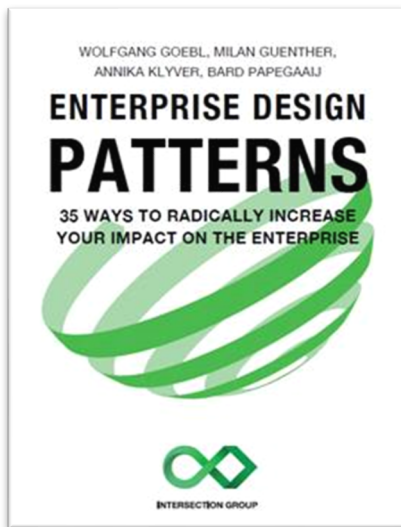
Felix: Die Zusammenarbeit im CBA Workstream war großartig und die Gelegenheit mit anderen EA Kollegen aus verschiedenen Unternehmen Best Practices im Aufbau und Betrieb von Communities generell und einer EA Community im speziellen zu diskutieren hat viele wertvolle Impulse geliefert. Insbesondere spannend war es die besprochenen Aspekte auch direkt in der internen Schaeffler Architecture Community of Practice für Enterprise Architecture live zu verproben!

Klaus: „In unserer Organisation haben wir, parallel zu einer großen organisatorischen Transformation, seit ca. zwei Jahren mehrere Community-Formate aufgebaut, die sich im speziellen auf die Architekten ausrichten. Insbesondere der Architecture Sync (siehe Kap. 3.4.5) hat sich als eine wertvolle und gut funktionierende Community bewährt, in der sowohl die Praxis der Architekturdiziplin an sich erfolgreich weiterentwickelt wird wie auch Themen aus den Arbeitsorganisationen durch deren in der Community adressiert und bearbeitet werden. Eine Folge davon ist, dass wir seit der Einführung dieser Community keine Eskalationen im übergeordneten Architecture Board behandeln mussten. Wir werten das als positiven Indikator für den Erfolg unseres Ansatzes.

Weitere Learnings aus dieser Zeit sind: Eine klare Zielsetzung, was mit einer Community erreicht werden soll, hilft sehr, das Format entsprechend auszurichten und anhand von Praxiserfahrungen zu justieren. Insbesondere bei Online-Veranstaltungen haben wir gelernt, dass gegenüber Präsenzveranstaltungen ein höherer Grad an Interaktivität ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Engagement der Community-Teilnehmer ist. Wir haben hier Q&As wie auch interaktive Workshops erfolgreich verprobt.“

5. Anlagen

5.1 Literatur und Links



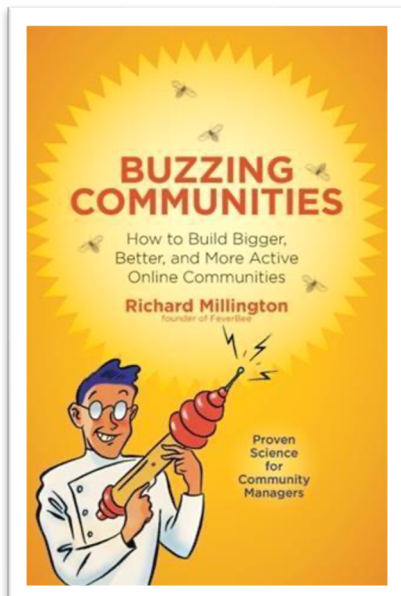
<https://www.amazon.de/Enterprise-Design-Patterns-Radically-Increase/dp/1716470773>

Easy read als Impuls:

<https://www.linkedin.com/pulse/solution-enterprise-architecture-scale-community-richard-moran/?articleId=6653354407201161216>

Enterprise Design Patterns — Intersection Group:

<https://intersection.group/tools/enterprise-design-patterns/>



<https://www.amazon.de/Buzzing-Communities-Bigger-Better-Active/dp/0988359901/>

5.2 7W Fragen zu Community Arbeit

Legende zur nachfolgenden Tabelle:

Dies ist eine Aktivität, welche beim Beginn einer Community wichtig ist.
Dies ist eine Aktivität, die im Lebenslauf einer Community getan werden sollte.
Diese Aktivität wird zum Ende bzw. beim Beenden einer Community empfohlen.

Die erarbeiteten Aktivitäten stellen auch die Basis für die Infografik dar, welche auf dem Community Canvas aufbaut und die Aktivitäten den Entsprechenden Bereichen und Unterbereichen zuordnet:

EA Communities & Communications

Das Community Canvas: Grundlage für Struktur und Mapping

Legende der Tabellen:

- Blau:** Dies ist eine Aktivität, welche beim Beginn einer Community wichtig ist.
- Gelb:** Dies ist eine Aktivität, die im Lebenslauf einer Community getan werden sollte.
- Orange:** Diese Aktivität wird zum Ende bzw. beim Beenden einer Community empfohlen.

Werte, Erfolgsfaktoren, Marke der Community, Wie werden die Ziele adressiert? Das "How"

- 1. Werte:** Welchen Werten und Prinzipien verpflichtet sich die Community?
 - 1.1. Erleben Werts und Prozentsatz der Community, welche diese Werte anerkennen?
 - 1.2. Wie kann man sich auf die gemeinsamen Ziele einlassen?
- 2. Marke:** Wie werden die Community-Ziele und -Werte kommuniziert?
 - 2.1. Welche Botschaften, Botschafter, Community-Mitglieder?
 - 2.2. Wie werden die Community-Ziele und -Werte kommuniziert?
 - 2.2.1. Welche Kanäle werden genutzt?
 - 2.2.2. Wie werden die Community-Ziele und -Werte kommuniziert?

Finanzierungsmodalitäten, Das "How much?"

- 1. Finanzierung:** Wie finanziert sich die Community?
 - 1.1. Durch welche Mittel (Geld, Sachleistungen, etc.)?
 - 1.2. Durch welche Mittel (Geld, Sachleistungen, etc.)?
 - 1.3. Durch welche Mittel (Geld, Sachleistungen, etc.)?

Verantwortliche und Teilnahme, Das "Who?"

- 1. Teilnahme:** Sind die Community-Mitglieder aktiv?
 - 1.1. Wie wird die Teilnahme gefördert?
 - 1.2. Wie wird die Teilnahme gefördert?
- 2. Organisation:** Handelt es sich um eine offene oder geschlossene Community?
 - 2.1. Welche Verantwortlichkeiten sind zugeteilt?
 - 2.2. Wie wird die Teilnahme gefördert?

Format und Inhalte, Das "What?"

- 1. Content:** Was ist der Content?
 - 1.1. Welche Themen sind relevant?
 - 1.2. Wie wird der Content kommuniziert?
- 2. Moderation:** Wie wird der Content moderiert?
 - 2.1. Welche Moderationsregeln sind zugeteilt?
 - 2.2. Wie wird der Content moderiert?

Ziel und Identität, Das "Why?"

- 1. Identität & Motivation:** Was ist die Vision, Mission der Community?
 - 1.1. Welche Vision, Mission der Community?
 - 1.2. Welche Vision, Mission der Community?
- 2. Purpose & Ziel:** Welche Zielsetzung hat die Community?
 - 2.1. Welche Zielsetzung hat die Community?
 - 2.2. Welche Zielsetzung hat die Community?

Rituale, Frequenz, Durchführungsort und Governance, Das "Operative - How?"

- 1. Rituale & Plattformen:** Welche Rituale, Plattformen, Projekte, etc.?
- 2. Beginn:** Wie wird die Community gestartet?
- 3. Ethik:** Welche Ethik, Werte, etc.?
- 4. Governance & Steuerung:** Wie wird die Community gesteuert?

HOUSE OF HOW

TEMPLE OF WHY

THE BANK

COMMUNITY CLUB

GARDEN OF GOVERNANCE

RITUAL RANGE

Die Infografik ist auch als hochauflösende PDF-Version verfügbar:



https://www.cba-lab.de/custom/attachments/1000366/cba_lab_infografik_community_canvas.pdf

Ziel und Identität: Das "Why"	
Identität & Motivation	Purpose & Ziel
Was ist die Vision /Mission der Community? (Daraus resultieren bzw. damit erledigen sich die anderen Fragen)	Welche Zielsetzung hat die Enterprise Architecture Community? (externer Zweck - vorgegeben)
	Wie trägt die Community zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bei? Wie hilft sie die Ziele und Aufträge der EA zu fördern?
Verbindendes Interesse /Verbindende Tätigkeit der Teilnehmer (Motivation, gemeinsame Ziele)	Was möchte die Community erreichen? (interner Zweck - zu erarbeiten)
	Von welcher Ausgangssituation starte ich und wo möchte ich mit der Community hin? Wie verändert sich das Unternehmen, wenn es die Community gibt? Wie verändert die Community das Leben der Mitglieder?
Wie oder worüber verbinden sich die an der Community Teilnehmenden?	Welche konkrete Zielsetzung wird adressiert /erfüllt? (kurzfristig, in einer bestimmten Zeitspanne /Iteration). Beispiel: kurzfristig /mittelfristig architectural Thinking fördern vs. langfristig die IT-Business-Konvergenz
	Gelten die Ziele der Community für die gesamte EA-Disziplin in der Organisation?
Gibt es eine explizite Vision oder Mission, auf die sich Identität und Motivation der Community abstützen können? Kann ggf. die Ausrichtung der Community daraufhin hinterfragt werden? Wie unverrückbar ist die Vision bzw. die Mission bei sich verändernden Rahmenbedingungen für die EA (Stichwort bspw.: Agile Architektur)?	Detaillierung: Stehen die Ziele der Community im Einklang mit den bisherigen Werten, die durch EA vertreten werden? Falls ein Spannungsfeld besteht - ist dieses ein bewusster Entscheid, bspw. um Kulturwandel und Transformation anzustoßen?
	Gibt es nach Erreichung der Vision /Mission /Ziele neue Ziele, an denen die Community arbeiten kann?

Werte, Erfolgsfaktoren, Marke der Community: Wie werden die Ziele adressiert? Das "How"	
Werte	Inhalte
Welchen Werten und Prinzipien verpflichtet sich die Community?	Was tun wir und wie zählt das auf die genannten Ziele ein?
Finden Werte und Prinzipien der Community breite Unterstützung? Sind diese repräsentativ für die EA in der Organisation oder spiegeln sie nur eine Fraktion? Gerade bei etablierter EA sind Richtungsstreite und Meinungsverschiedenheiten bzgl. Scope, Arbeitsweise, Inhalte, etc. nicht unüblich	Welches Bedürfnis haben die Community-Mitglieder?
Marke	Erfolgsfaktoren
Wie stellt sich die Community selbst dar?	Wie definiert die Community Erfolg und wie wird dieser gemessen? Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> - Wie lange bleiben Mitglieder durchschnittlich in einer Community? - Wie viele Kommentare schreiben sie? - Wie viele User beteiligen sich tatsächlich an Aktionen?
Wie drückt sie sich aus und wie kommuniziert sie nach außen?	
Welche sind die Hauptzielgruppen für die Kommunikation nach außen?	

Rituale, Frequenz, Durchführungsort und Governance: Das operative "How"

Kanäle & Plattformen	Organisation
Kanäle & Plattformen: Ort / virtueller Raum	Organisation: Frequenz, Dauer
Regeln	Rituale
Was können die Mitglieder von der Community erwarten? Was ist erlaubt? Was ist nicht erlaubt?	Welche Rituale gibt es in der Community – online und offline? Welche Rituale spiegeln die Werte der Community wider?
Welche Spielregeln gibt es?	
Wie wird verfahren, wenn jemand gegen die Regeln der Community verstößt?	
Governance & Steuerung	
Wer moderiert die Community?	Wer trifft Entscheidungen in der Community (Budgets, Tooling, etc.)? Wie werden diese getroffen?
Welche Governance gilt für die Community?	Wie wird mit Konflikten in der Community umgegangen?

Format und Inhalte: Das „What“	
Format	Kanäle & Plattformen

Was muss durch das Format unterstützt werden? Erfolgt Informations-Input in die EA durch Vorträge? Dient die Kollaboration der Enterprise Architekten zur Weiterentwicklung von Architektur-Themen oder Initiativen? Wie schaffen wir Raum für asynchronen Austausch? Bsp.: Chat-Funktion in Teams	Was ist das konkrete Angebot für die Community?
	Welches Format?
	Wo tauscht sich die Zielgruppe heute aus, wie kann man das nutzbar machen?
	Wie wichtig sind direkte Vernetzung und direkter persönlicher Austausch?
Datenmanagement	
Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die Daten DSGVO-konform zu halten?	
Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um konform mit bestehenden Betriebsvereinbarungen zu sein? (Abstimmung des Themas mit dem Betriebsrat)	
Wie werden die Mitgliederdaten aktuell gehalten?	
Wie können Mitglieder nach anderen Mitgliedern in der Community suchen und diese finden?	
Welche Daten von den Mitgliedern sind erforderlich?	
Wie geht die Community mit dem Wissen und den Daten in der Community selbst um?	
Werden Arbeitsergebnisse anderen in oder außerhalb der EA zugänglich gemacht, inkl. Zwischenresultate (Transparenz-Prinzip)? Beispiel: Sind Protokolle für die gesamte Organisation einsehbar?	
Werden (wertvolle) Inhalte /Ergebnisse durch die Community erzielt?	

Verantwortliche und Teilnehmer: Das "Who?"	
Teilnehmer	Organisation

Sind die Community-Teilnehmer alle "Practioners", also hier konkret Architekten bzw. Enterprise Architekten? Oder ist der Teilnehmerkreis bspw. um weitere Interessensnehmer der EA erweitert?	Handelt es sich um eine offene oder geschlossene Community?
	Welche Eintrittshürden /Eintrittskriterien gibt es bei der Community?
	Wer ist der Organisator /Gastgeber?
Ist eine Mitgliedschaft zeitlich begrenzt oder endlos?	Welches Zielpublikum soll angesprochen werden?
	Gibt es weitere Beitragende zur Community?
Wie wird mit Alumnis umgegangen?	Welche Funktionen /Rollen müssen sichergestellt sein, damit die Community überleben kann?
Wie werden passive Mitglieder gemanaged?	Wer ist für was verantwortlich?
Haben wir genug (aktive) Teilnehmer /Interessenten?	Wie kann man sich bei der Community anmelden?

Finanzierungsmodalitäten: Das "How much?"
Finanzierung
Wie finanziert sich die Community?
Detailierung: Gibt es ein Budget für die Community-Veranstaltungen, bspw. für Raummiete, Verpflegung, externe Referenten, etc.
Detailierung: Ist gewährleistet, dass die Teilnehmenden dies in ihrer Arbeitszeit leisten können?
Ist die Budgetierung gefährdet? Beispiel: Aufgrund Wechsel im Management

5.3 Business Model Canvas

Das „Business Model Canvas“ (BMC, siehe auch 2.5) erlaubt es anhand einfacher, aber grundlegender Fragen, eine Positionierung der EA vorzunehmen. Beispiele sind:

- Wer bezahlt Enterprise Architekten und wofür? Was ist das damit verbundene Leistungsversprechen?
- Was sind unsere Services (oder auch Produkte)?
- Wer sind die Abnehmer unserer Services und auf welchen Kanälen bzw. in welchen Formaten machen wir diese zugänglich?

Insbesondere ermöglicht das zugängliche Format des BMC, die wesentlichen Stakeholder in eine Feedback-Schleife einzubinden und daraus resultierende Erkenntnisse einzuarbeiten.

Das folgende Beispiel zeigt das Business Model Canvas für die Arbeitsorganisation „Digital Governance Architecture“ der Schweizer Bundesbahnen (SBB):

Business Model Canvas		DGOV Architecture	15/12/2020	x Primärer Canvas
<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technology und Sourcing Partner (Lieferanten) • Digitalisierungspartner (Bund, Hochschulen, Verbände) • Business Partners: Finanzen • Architekten (EA, SoA, SyA) • DGOV Bereiche: Data, OPM, Portfolio, Security, Digitalisierung • UE / Fachführung in den Divisionen 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Architektur Prinzipien, Vorgaben & Richtlinien erarbeiten/ publizieren und prüfen • Architecture Vision pro DSO auslösen und übergreifend erarbeiten. • Zielkonflikte auflösen (entscheiden) und Best Practice publizieren • Design von übergreifenden Enabler (Integrationsarchitektur, Data Lakes,) • Transparenz sicherstellen und einfordern (Inhalte publizieren) • Architecture Repository, API Portfolio, KPI Dashboard, Tech Radar, TechPortfolio bereitstellen. • Methodik und Modelle erarbeiten und schulen • Entwicklung von Teilstrategien (zb. IT-Technologiestrategie) 	<p>Value Proposition</p> <p>Die DGOV Architecture stellt die Steuerbarkeit und die mittel- und langfristige Entwicklungsfähigkeit der digitalen Zone sicher und optimiert hierzu Wirkung / Output, TCO, Qualität und Komplexität / Standardisierung des Gesamtsystems.</p> <p>Sie setzt die Digitale Ambition der SBB um und stellt sicher, dass diese Chancen und Risikogerecht in den Portfolios verankert ist.</p> <p>Sie greift solution-übergreifende Themen auf und treibt diese voran im Sinne eines integrierten Konzerns.</p> <p>Sie gibt den Rahmen vor und entwickelt in Zusammenarbeit mit den Divisionen und Konzernbereichen, den Digital Solutions, Digital Services die geeigneten Leitplanken / Normen.</p> <p>Sie stellt die Transparenz sicher und minimiert Architektur Risiken.</p>	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Architecture Sync: Arch. Board, EA-Sync, Vertretung in Arch Sync • Bilateraler Austausch mit CxO • Communities of Practice • Schulungen • SPOC/ Botschafter/ Champions "DSO/DSRV" 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management (CEO, KL, CIO, CISO, CTO, GL-X) • Business (DIV/ KB) • Lead Portfolio Manager • Digitale Zone: DSO, DSRV
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team mit folgenden Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Moderation (Retros & Co.) • Facilitate, Agiles Mindset • Disziplin Knowhow & Skills: Enterprise Architecture, Change • Tools & Repositories (HOPEX, API-Portfolio, Technologieradar etc) • Stufengerechte Kommunikation 		<p>Distribution Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tooling & «Info Portals»: EA Repo, SPOC prozess, Confluence, Jira, Newsletter • Community/Gilden • KPI's Dashboard & Reporting • SPOC, Mailbox • Demos, Reviews • Portfolio Mgmt, -Funnel • Tech- & Trendradar 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamgrösse • Ausbildungskosten • Infrastruktur / Lizenzen / Mitgliedschaften • Externe MAIN / Lieferanten 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlicher Einsatz von IT-Mitteln (Effizienz und Effektivität) • Aus- und Weiterbildung der Architekten • Auskunftsfähigkeit der Systemlandschaft als Basis für Digitalisierung • Digitalisierung der SBB ermöglichen, Bahn im Griff 		

In der Erfahrung der SBB hat sich das hier gezeigte BMC als gutes und praktikables Werkzeug erwiesen. Einerseits, um ein gemeinsames Verständnis mit Auftraggebern und Abnehmern der EA sowie den weiteren Stakeholdern zu erreichen. Andererseits, um diese überhaupt zu identifizieren und – beziehend zur Themenstellung Community - darauf aufbauend zu verfeinern, wer von ihnen Teil der oder Teil welcher Community ist und wie diese Communities, entsprechend dem Leistungsauftrag und Servicekatalog, inhaltlich zu strukturieren sind. Bei der Digital Governance Architecture sollte das BMC ca. jedes Jahr eine Aktualisierung erfahren.

Abbildungsverzeichnis

Darstellung 1 - Das Cynefin Framework.....	6
Darstellung 2 - Community Canvas	15
Darstellung 3 - Die Infografik zu diesem Whitepaper	17
Darstellung 4 - Community Lifecycle.....	18
Darstellung 5 - Activities for each stage.....	20
Darstellung 6 - The Community Lifecycle by Richard Millington	21
Darstellung 7 - Cluster gängiger Arbeitsmethoden.....	27