

Whitepaper “EA goes agile”

- Summary -

Autoren:
Marc Gorges
Frank Dräger
Hansjakob Gfeller
Dirk Hartmann
Alexander Hauswald
Bernhard Lerch
Miriam Suchet
Melanie Trimborn
Dr. Birgit Wendlandt



© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Wenn Albert Einstein bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Meinung war, dass Planung den Zufall durch Irrtum ersetzt, so müssen wir uns heute fragen, welchen Stellenwert denn Planung überhaupt noch hat. Einstein lebte im Vergleich mit unserer heutigen Situation in einer langsamen Welt. Unser Alltag wird zunehmend bestimmt durch rasante Veränderungen, Unsicherheit, zunehmende Komplexität und Ungewissheit. Es wird Zeit, dass auch das Enterprise Architecture Management auf die Anforderungen reagiert, die sich aus den veränderten Rahmenbedingungen ergeben. Welche Möglichkeiten es gibt und wie Unternehmen sich auch architektonisch agil aufstellen können, zeigt diese Präsentation.

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
4. Zusammenfassung

Das Cross-Business-Architecture Lab organisiert seine Projekte in Workstreams, an denen die Mitglieder teilnehmen, die sich für das Thema interessieren. Zur Unterstützung werden externe Experten eingeladen, die bei Informationsbeschaffung, -Aufbereitung und Werkzeugauswahl unterstützen. Durch diese Zusammenarbeit entstehen Studien, Ratgeber oder auch Whitepaper wie dieses.

VUCA-Welt und IT of Multiple Speeds

- Rasante Veränderungen, Unsicherheit, zunehmende Komplexität und Ungewissheit: Wir leben in einer VUCA-Welt (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity).
- Gleichzeitig immer kürzere Innovationszyklen, schnelles Wachstum bei neuen Mitspielern im Markt, rasantes Fortschreiten der Globalisierung und Digitalisierung: Die IT of Multiple Speeds ist Realität.



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper “EA goes agile” - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Wir leben in einer VUCA-Welt (Harvard Business Review 2016), also einer Welt, die gekennzeichnet ist durch Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. In dieser VUCA-Welt verändert Enterprise Architecture Management seine Rolle – weg von der Kontrolle und eher hin zu Beratung und Begleitung.

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben

Geschwindigkeit und Innovationskraft als Herausforderung für die IT

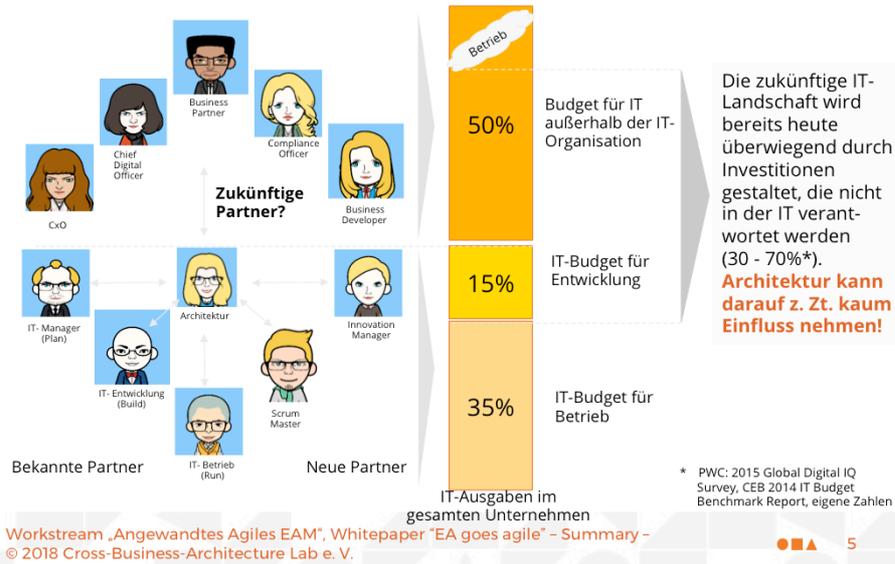
- Es reicht nicht mehr aus, die Stabilität der gewachsenen IT-Landschaft und deren Compliance mit regulatorischen Anforderungen sicherzustellen.
- Vielmehr muss die IT Geschwindigkeit aufnehmen, zum innovativen „Think Tank“ und Enabler einer Digitalen Transformation werden.



Auch die geordnete Welt der IT gerät durch Globalisierung und Digitalisierung in Bewegung. Die Unternehmen begegnen den Erfordernissen kurzer Innovationszyklen mit agilen Ansätzen, nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch im Business und in der Architektur. Eigenverantwortung und Feedback in kurzen Zyklen sind das Fundament dieser Ansätze.

In diesem Kontext reicht es nicht mehr aus, die Stabilität der gewachsenen IT-Landschaft und deren Compliance mit regulatorischen Anforderungen sicherzustellen. Vielmehr muss die IT Geschwindigkeit aufnehmen, zum innovativen „Think Tank“ und Enabler einer Digitalen Transformation werden. Diesen Anforderungen muss auch die Enterprise Architecture gerecht werden. Auch sie muss schneller werden und agiler.

IT wird zur Commodity – Neue Rolle der Architektur



In vielen Unternehmen wird inzwischen über 30 bis 70% der gesamten IT-Ausgaben außerhalb der IT-Organisation entschieden (68% lt. PWC, 2015). In mehr als 70% der von der amerikanischen Managementberatung CEB befragten Organisationen wird die interne IT erst dann involviert, wenn die Entscheidung über eine „Software as a Service“ bereits gefallen ist (CEB, 2014). Die IT of Multiple Speed ist also mindestens dort real, wo wir unseren Fokus nicht auf die interne IT beschränken. Das bringt Architekten mit neuen Ansprechpartnern im Unternehmen zusammen, die zum Teil wenig IT-Erfahrung und noch wenig Verständnis für Architektur haben.

Image, Selbstverständnis, Werte und Mandat der Architektur

- Selbstverständnis und Werte der Architektur sind aber oftmals nicht kompatibel mit denen der zukünftigen Partner.
 - Das Unternehmen fordert und fördert Initiative, Dynamik, Kreativität und Innovation.
 - Das Mandat der Architektur steht häufig für Struktur, Stabilität, Standards und Methoden.
- Der Architekt als Hüter der Standards und Compliance-Beauftragter darf per se nicht an Erprobung, Prototyping, neue oder unkonventionelle Lösungen denken.



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper “EA goes agile” - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Gleichzeitig wird die Unternehmensarchitektur nur selten als Mitspieler gesehen. Insbesondere solche potenziellen Kunden des Architekten, die außerhalb der internen IT daran mitwirken, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten, begegnen dem Architekten oft mit (Vor-)Urteilen. Nicht selten liegen die Ursachen tief: Das Selbstverständnis und die Werte des Architekten sind oftmals nicht kompatibel mit denen der Kunden. Während das Unternehmen Initiative, Dynamik, Kreativität und Innovation fordert und fördert, sind dem Architekten – nicht zuletzt auch begründet durch sein aktuelles Mandat – Struktur, Stabilität, Standards und Methoden wichtig.

Dieses Mandat und die damit verbundenen Werte passen oft nicht mehr zu den Erwartungen der Kunden. Der Architekt als Hüter der Standards und Compliance-Beauftragter darf per se nicht an Erprobung, Prototyping, neue oder unkonventionelle Lösungen denken.

Ist Unternehmensarchitektur damit passé, überholt, von gestern? Oder muss sie sich neu erfinden, um ihre Stärken einzubringen?

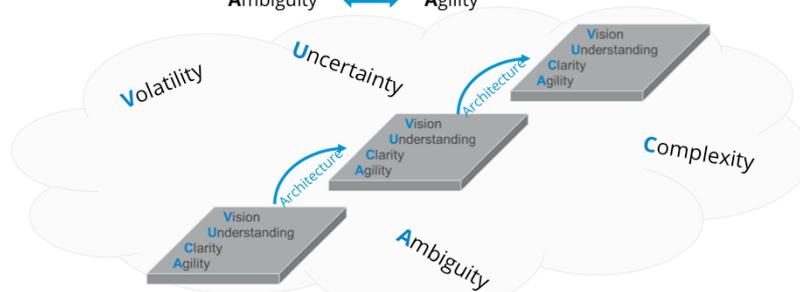
Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
4. Zusammenfassung

Architektur in der VUCA-Welt

Architektur hilft uns, in einer VUCA-Welt temporär stabile Plattformen zu errichten, die durch VUCA-Antipoden gekennzeichnet sind:

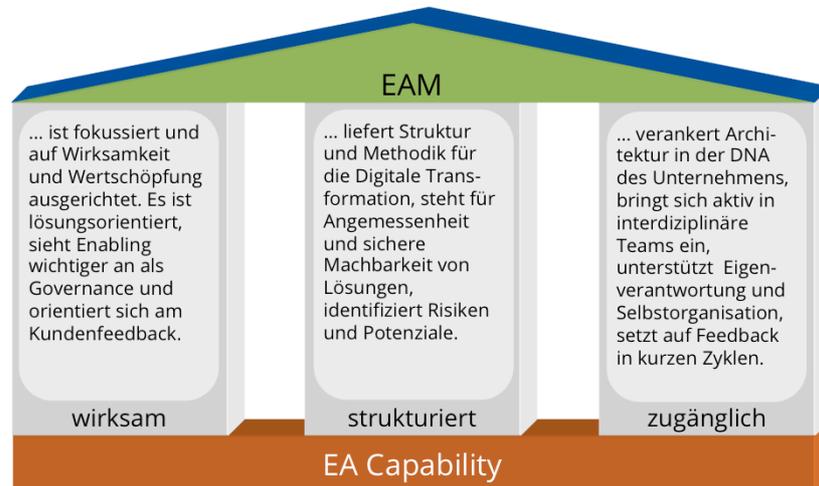
- Volatility ↔ Vision
- Uncertainty ↔ Understanding
- Complexity ↔ Clarity
- Ambiguity ↔ Agility



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper “EA goes agile” - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Architektur ist nicht passé. Sie hilft uns, auch in einer VUCA-Welt temporär Klarheit und Verständnis zu gewinnen und damit Visionen zu entwickeln und in agilen Prozessen handlungsfähig zu werden. Dies wird immer nur ein temporärer Zustand sein, denn die Rahmenbedingungen der VUCA-Welt können wir damit nicht verändern. Allerdings muss Architektur dafür Selbstverständnis, Wertesystem und Zielsetzung an das digitale und agile Umfeld anpassen.

Das neue Architekturmanagement



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper “EA goes agile” - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
 1. Selbstverständnis und Mandat des Architekten zeitgemäß definieren
 2. Architektur in der DNA des Unternehmens verankern
 3. Services und Methoden der Business Architecture entwickeln
 4. Das Architecture Engineering entwickeln
4. Zusammenfassung

Die Komplexität der IT resultiert immer stärker aus der Komplexität der Business-Architektur. Die IT muss sich den Anforderungen neuer Geschäftsmodelle und der Veränderung oder dem Wegfall bestehender Geschäftsmodelle stellen. Um nun die Enterprise-Architektur – und damit die Kombination aus Business- und IT-Architektur – an den Charakteristika einer VUCA-Welt auszurichten, ist der Enterprise-Architekt gefordert.

Flexibilität und Agilität vs. Stabilität und Nachhaltigkeit

Die VUCA-Welt erfordert in starkem Maße Handlungs-, Werte- und Ergebnisorientierung. Durch das „Fahren auf Sicht“ sind Ziele wie Flexibilität und Agilität viel mehr in den Fokus gerückt. Dennoch sind Werte wie Nachhaltigkeit auch weiterhin oder sogar noch stärker als in der Vergangenheit in die Kultur eingebettet.

Neue Services und Methoden für die Architekturarbeit in verkürzten Intervallen bereitstellen:

- Kommunikationsskills erweitern.
- Methoden des agilen Vorgehens beherrschen.
- Aktiv auf Stakeholder zugehen.
- Früh bei neuen Vorhaben als Ansprechpartner und Moderator dabei sein.
- Effizienz und Geschwindigkeit steigern und dabei gleichzeitig Stabilität und Nachhaltigkeit sicherstellen.

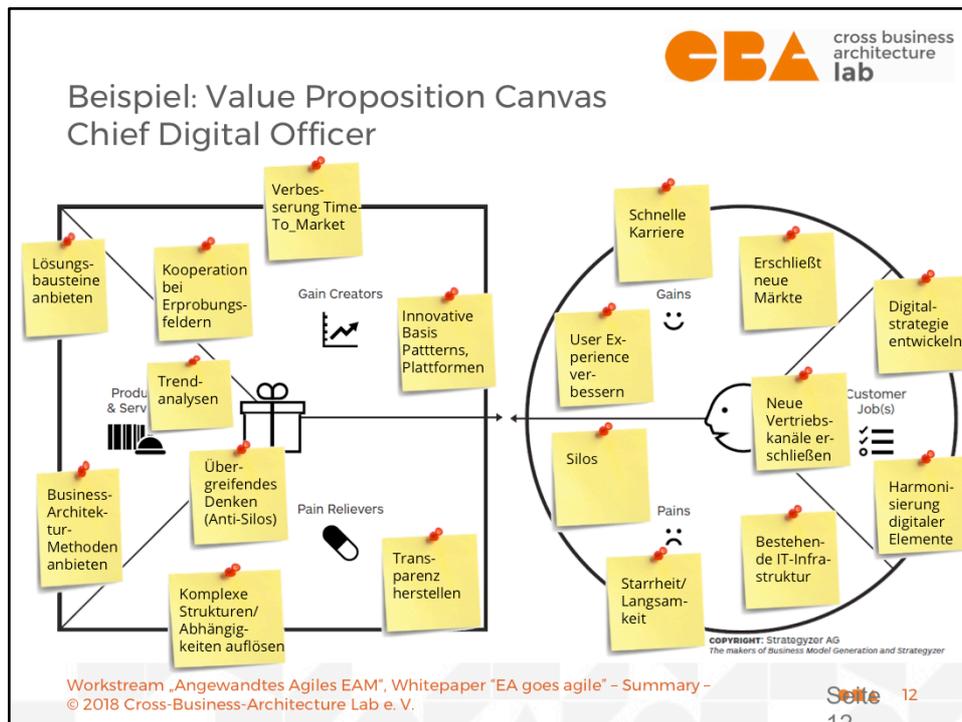


Speedklettern an „The Nose“ (eine etwa 1.000 Meter lange Kletterroute am El Capitan im Yosemite-Tal in Kalifornien)

„Agil und auf neuen Routen unterwegs, dabei immer auf Stabilität und Sicherheit bedacht.“

Der Enterprise-Architekt in der VUCA-Welt geht aktiv auf seine Stakeholder zu und holt sich die Aufträge dort ab. Er wartet nicht mehr darauf, dass er dazu geholt bzw. durch Gates in Prozessmodelle eingebunden wird. Seine aktive Rolle ermöglicht es ihm früh, in Entscheidungsprozessen oder bei neuen Vorhaben involviert zu sein und dort als Ansprechpartner bzw. Kommunikator wahrgenommen zu werden.

Der Enterprise-Architekt sorgt durch seine Arbeit für Stabilität und Nachhaltigkeit und schafft damit eine Basis für die Steigerung der Effizienz und Geschwindigkeit des gesamten Unternehmens. Er schafft damit einen klaren Nutzen. Doch obwohl die Grundwerte Stabilität und Nachhaltigkeit weiterhin gültig bleiben, müssen sie auf die neuen Anforderungen wie kurze Innovationszyklen für Technologien und Geschäftsmodelle angepasst werden.



Eine Methode des agilen Vorgehens ist zum Beispiel die Business-Model-Canvas-Methode nach Osterwalder & Pigneur, aus der das Chart den Ausschnitt „Value Proposition“ zeigt. Mit der BMC-Methode lassen sich sehr schnell die nötigen Capabilities, die Hausaufgaben sowie die Vorteile eines bestimmten Vorgehens erarbeiten. In diesem Fall die „Installation“ eines Chief Digital Officers. Mehr Informationen zur Business-Canvas-Methode finden Sie hier: <http://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/>

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
 1. Selbstverständnis und Mandat des Architekten zeitgemäß definieren
 2. Architektur in der DNA des Unternehmens verankern
 3. Services und Methoden der Business Architecture entwickeln
 4. Das Architecture Engineering entwickeln
4. Zusammenfassung

Ein Lösungsansatz, der auch dem Anspruch des agilen Verständnisses auf Selbstbestimmung gerecht wird, ist, Architekturverständnis im Unternehmen in der Breite zu etablieren, die treibenden Projekte an der Architekturarbeit zu beteiligen und zu befähigen, selbst Architekturentscheidungen zu treffen bzw. die Kritikalität von Designentscheidungen einzuschätzen, um zielgerichtet Architekten hinzuzuziehen. Hierzu wurden im Rahmen dieses Workstreams der Ansatz „Architectural Thinking“ mit Prof. S. Aier (HSG) diskutiert und Umsetzungsimpulse ausgearbeitet. „Architectural Thinking“ ist noch keine vollständig ausgearbeitete Methode, sondern befindet sich in der Entwicklung bzw. akademischen Ausarbeitung.

Architectural Thinking schafft Voraussetzungen,

- ... sodass die Organisation Compliance mit Regeln und Standards anerkennt und wertschätzt (soziale Legitimität).
- ... sodass die Einhaltung von Regeln und Standards effizienter wird (Effizienz).
- ... sodass Architektur in den Werten der Organisation verankert ist, im Sinne von Einfluss auf die Strategiedefinition, Top-Management-Unterstützung oder Positionierung in der Hierarchie (organisatorische Verankerung).
- ... sodass in der Organisation Vertrauen darauf besteht, dass Architektur die richtigen Dinge tut (Vertrauen).



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper „EA goes agile“ - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

14

Architectural Thinking hat zum Ziel, Designentscheidern wie etwa Entscheidern im Prozessdesign, der Organisationsentwicklung und der Geschäftsmodellentwicklung ein gemeinsames Verständnis bzw. Gefühl für „zweckmäßige“ Architektur zu vermitteln. Die innovationstreibenden Bereiche eines Unternehmens sollen in die Lage versetzt werden, im Rahmen ihrer Vorhaben eigenständig Architekturentscheidungen/-bewertungen zu treffen. Diese Entscheidungen müssen allerdings mit dem Architekturrahmen, dem „großen Ganzen“, vereinbar sein.

Dies erfordert ein kollektives Verständnis von Unternehmensarchitektur.

Die Methode des Architectural Thinkings befasst sich mit diesem kollektiven Verständnis von „guter“ oder „zweckmäßiger“ Architekturarbeit. Architectural Thinking ist ein leichtgewichtiger (nicht formalisierter), nutzen-fokussierter Ansatz, welcher beabsichtigt, Nicht-Architekten und Mitarbeiter außerhalb der IT-Organisation zu unterstützen, um grundlegende Strukturen zu analysieren, zu verstehen, umzusetzen und zu kommunizieren, um holistische, langfristig gültige Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

Leitthemen zur Entwicklung des Architectural Thinking (Workshop-Ergebnisse)

Architectural Thinking in der Organisation	Brücke zur dezentralen Architekturarbeit schlagen	Hilfsmittel und Services
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communities bilden ▪ Schulungen anbieten ▪ Die Sprache unserer Kunden sprechen ▪ Wertediskussion führen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stakeholder und situationsgerechte Angebote ▪ Co-Creation von Architektur (Retrospektiven) ▪ Leben & Leben lassen (Freiräume und Wertschätzung) ▪ Eigene Themen benennen und priorisieren („Choose your Battles“) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen/Schlanke Toolbox bereitstellen ▪ Coaching situativ und stakeholderbezogen ▪ Entscheidungen unterstützen/den Rücken stärken ▪ Gemeinsame Bilder schaffen (Artefakte)

Priorisierung aus dem WS: **fett**

Unternehmensarchitektur im Sinne eines Architectural Thinking muss zum einen architekturrelevante Entscheidungen zulassen, fördern und unterstützen und zum anderen einen Lösungsraum („Leitplanken“) definieren, innerhalb dessen sich eine Lösungsarchitektur befinden soll.

Im Rahmen des Workstreams wurden obige drei Leitthemen bestimmt und dazu jeweils Ansatzpunkte erarbeitet (Chart). Dabei waren folgende vier Ansatzpunkte den Teilnehmern besonders wichtig: „Wertediskussion führen“, „Coaching“, „Gemeinsame Bilder schaffen“, „Eigene Themen benennen und priorisieren („Choose your Battles“)“.

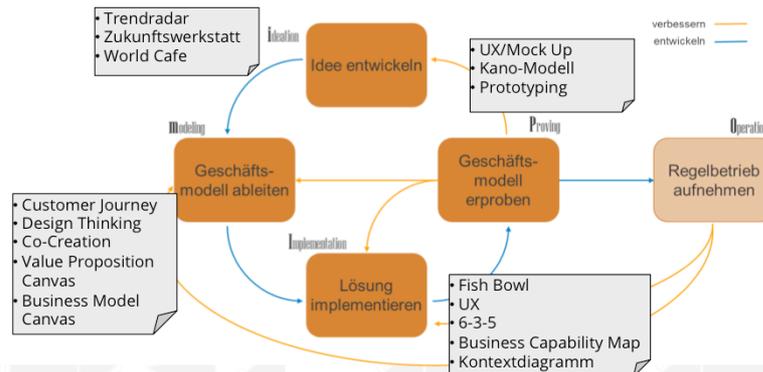
Ein weiterer, wesentlicher Erfolgsfaktor zur Etablierung eines Architectural Thinking ist die Unternehmenskultur. Sie bestimmt, im Kontext des Architectural Thinking, die Bereitschaft, gemäß der Unternehmenswerte zu handeln.

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
 1. Selbstverständnis und Mandat des Architekten zeitgemäß definieren
 2. Architektur in der DNA des Unternehmens verankern
 3. Services und Methoden der Business Architecture entwickeln
 4. Das Architecture Engineering entwickeln
4. Zusammenfassung

Architektur unterstützt frühe Phasen von Initiativen

- Um temporär Klarheit, Struktur und Verständnis in die VUCA-Welt zu bringen, können wir das Methodenset der Business Architecture in den frühen Phasen von Initiativen und Projekten als Instrument nutzen.
- Dies erfordert die enge Zusammenarbeit mit anderen, mit neuen Partnern außerhalb der IT-Organisation, wie z. B. dem Business Development.



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper „EA goes agile“ - Summary - © 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

17

Diese Services und Methoden (graue Kästen) sollte das neue Unternehmensarchitekturmanagement im Angebot haben, um den Zyklus aus Ideation, Modeling, Proving, Implementation und Operation (imIpo-Zyklus) in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen zum Erfolg zu bringen. Daraus ergeben sich folgende

Handlungsempfehlungen für die Business Architecture:

- Methodenbaukasten rund um den imIpo Zyklus etablieren und schulen.
- Architekturservices für den imIpo Zyklus definieren und vermarkten.
- Moderations- und Kommunikationskills im Architekturmanagement stärken.

Beispiel: Das Business Model Canvas

- Visionäre Idee für einen neuen, digital unterstützten Service zur Abwicklung von Werkstattbesuchen.
- Der Rundum-Service soll Schadensmeldung, Terminvereinbarung, Abholung des Fahrzeugs, Behebung des Schadens, Rückführung des Fahrzeugs und Garantie umfassen.



- Architekt:
- Struktur des Canvas vorstellen, Definitionen und Beispiele geben.
 - Ideenfindung entlang des Canvas durch geeignete Leitfragen voranbringen.
 - Konsistenz sicherstellen, Widersprüche, Lücken und Abweichungen im Abstraktionsgrad aufzeigen.

Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper “EA goes agile” – Summary – © 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

Das Business Model Canvas ist nur ein Beispiel für Methoden und Strukturen, mit denen Architekten die Phasen der Ideenfindung und -erprobung beschleunigen und gleichzeitig stabilisieren können.

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
 1. Selbstverständnis und Mandat des Architekten zeitgemäß definieren
 2. Architektur in der DNA des Unternehmens verankern
 3. Services und Methoden der Business Architecture entwickeln
 4. Das Architecture Engineering entwickeln
4. Zusammenfassung

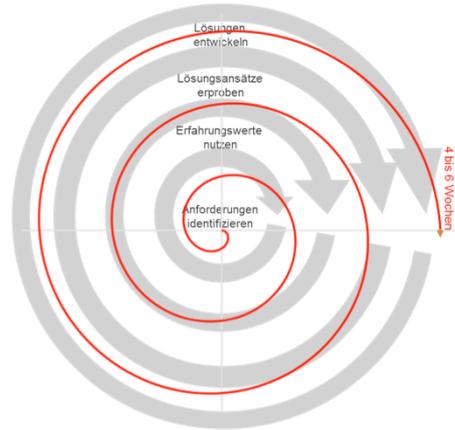
Das Architekturmanagement der Zukunft muss lösungsorientiert sein und den Brückenschlag von strategischer Planung hin zur operativen Umsetzung vollziehen. Die heutigen Instrumente des Enterprise Architecture Managements kommen überwiegend aus dem strategischen Architekturmanagement. 80% der Architekturleistung wird aber im operativen Architekturmanagement erbracht und häufig kaum durch geeignete Instrumente unterstützt. Dieses Defizit wird überaus deutlich, wenn agile „Schnellbootprojekte“ eingesetzt werden, um neue Chancen zu nutzen. Dann braucht es geeignete Hilfsmittel.

Im Architecture Engineering geht es um die Konstruktion von IT-Architekturen nach den Prinzipien der Ingenieurwissenschaften: Ergebnisse der Grundlagenforschung, Erfahrungswissen, Erkenntnisse aus der Erprobung anwendungsnah aufbereiten und zu einem leichtgewichtigen, praxisnahen Instrumentarium zur Entwicklung der „Minimum Viable Architecture“ machen. Die Minimum Viable Architecture ist analog zum Konzept des Minimum Viable Products zu sehen und basiert auf dem Konzept des Last Responsible Moments (LRM). Architektur wird auf das Minimum Viable Product abgestimmt und Architekturentscheidungen werden zum spätesten vernünftigen Moment getroffen (s. u. „Lösungsansätze erproben“).

Architecture Engineering

Konstruktion von IT-Architekturen mit ineinandergreifenden, iterativ anwendbaren und auf Feedback (Learning, Harvesting) basierenden Methoden :

- Anforderungen identifizieren:
 - Klarheit hinsichtlich der architekturbestimmenden Anforderungen,
 - Fokus auf die Minimum Viable Architecture.
- Erfahrungswerte nutzen:
 - Erfahrungswerte zum Nutzen des Standards stehen im Mittelpunkt der Diskussion.
 - Welche Anforderungen kann man mit welcher Lösung bestmöglich erfüllen?
- Lösungsansätze erproben:
 - Architekturentscheidungen werden zum spätesten vernünftigen Moment getroffen.
- Lösungen entwickeln
 - Falls noch keine Erfahrungswerte (und zugehörigen Standards) existieren, so hat der Architekt das Mandat, neue Lösungen gemeinsam mit seinem Kunden zu entwickeln.



Für das Architecture Engineering braucht es einen Ordnungsrahmen und ein Set von ineinandergreifenden, iterativ anwendbaren und auf Feedback (Lernen, Harvesting) basierenden Methoden wie im Chart dargestellt.

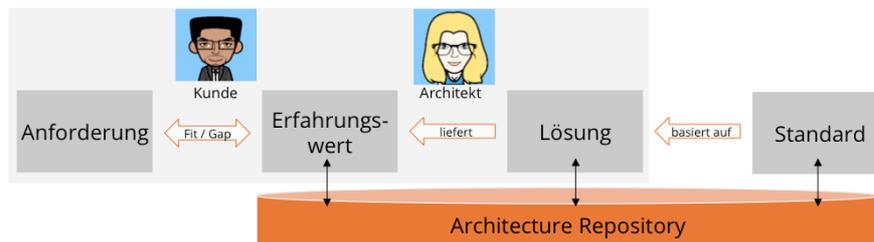
Beispiel: Erfahrungswerte nutzen

Erfahrungswerte stehen im Dialog mit dem Kunden im Mittelpunkt:

- Hilfestellung bei der Strukturierung von Anforderungen,
- Anbieten von Erfahrungswerten zur bestmöglichen Erfüllung dieser Anforderungen.
- Empfehlungen für Lösungsansätze durch Abgleich mit vorliegenden Erfahrungswerten. Lösungsansätze basieren auf Standards, die aus früheren Projekten abgeleitet wurden.

Zusammenhang zwischen real existierender Lösung, daraus abgeleitetem Standard und zugehörigen Erfahrungswerten wird im Architecture Repository abgebildet.

Der Standard wird damit zu einem internen Werkzeug der Architekten: Der werthaltigste Teil eines Standards ist nicht seine Definition, sondern der zugehörige Erfahrungswert.



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper „EA goes agile“ - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

21

In einer von ständiger Veränderung geprägten Welt finden Architekten keine Akzeptanz, die mit Standards von gestern Lösungen für morgen bauen wollen. Unser Umgang mit Standards muss sich an die Rahmenbedingungen der VUCA-Welt anpassen. Das bedeutet auch, Erfahrungen zu sammeln, zu dokumentieren und zu nutzen (Chart).

Schließlich liefert jedes Projekt Erfahrungen, die es wert sind, aufbewahrt zu werden. Erfahrungen in diesem Sinne sind Aussagen zum Maß der Erfüllung architekturbestimmender Anforderungen: Welches Maß an Skalierbarkeit, welche Performance, welche Stabilität, welcher Funktionsumfang wurde mit einer Lösung zu welchem Preis, mit welchem Risiko, in welcher Zeit geschaffen? Wenn wir architekturbestimmende Anforderungen in den Dimensionen Qualität und Funktionalität, Termine, Ressourcen und Risiken erheben und uns im Abschluss eines Vorhabens oder einer Iteration in genau den gleichen Dimensionen fragen, welche Anforderungen in welchem Umfang tatsächlich erfüllt wurden, dann ist der Weg frei für die aktive Nutzung dieser Erfahrungswerte.

Inhalt

1. Motivation
2. Mission
3. Maßnahmen
4. Zusammenfassung

Handlungsempfehlungen (1/2)

Handlungsempfehlung: **Rolle und Mandat des Enterprise-Architekten**

- Nachhaltigkeit und Stabilität sind weiterhin wichtige und richtige Werte des Enterprise-Architekten.
- In seiner Rolle muss der Architekt stärker auf seine Stakeholder zugehen und damit mehr zum „aktiven Enabler“ werden.
- Kommunikationsskills ausbauen mit neuen Methoden.
- Ergebnisorientierung als Leitmotiv.

Handlungsempfehlung: **Architectural Thinking**

Die im Folgenden genannten Ansatzpunkte jeweils im kulturellen Kontext und unter Herstellung einer Balance mit den Unternehmenswerten umsetzen:

- Wertediskussion führen
Heranziehen von bereits kommunizierten Unternehmenswerten zur Positionierung des EAM, Bestimmen des Wertebeitrags des EAM, Feststellen der Außenwahrnehmung.
- Coaching
Unterstützung bei dringenden, allgemeinen Fragen durch das EAM, Aufbau von kollektiven Architekturskills.
- Gemeinsame Bilder schaffen:
Bebauungsplan, Capability Maps, Roadmaps, etc.
- Eigene Themen benennen und priorisieren („Choose your Battles“).

Handlungsempfehlungen (2/2)

Handlungsempfehlung: **Business Architecture**

- Methodenbaukasten rund um den _{im}IPO Zyklus etablieren und schulen.
- Architekturservices für den _{im}IPO Zyklus definieren und vermarkten.
- Moderations- und Kommunikationsskills im Architekturmanagement stärken.

Handlungsempfehlung: **Architecture Engineering**

- Methodenbaukasten für die Erhebung architekturbestimmender Anforderungen etablieren und schulen. Kurzfristig strukturelle Verfahren etablieren, mittelfristig heuristische Verfahren ergänzen.
- Architekturbestimmende Anforderungen strukturieren (z.B. QFRTR).
- Erfahrungswerte sammeln (Harvesting etablieren). Referenzierung zwischen Erfahrungswert, Lösung, Standard aufbauen.
- Umgang mit Standards verändern: Vom Erfahrungswert zum Lösungsvorschlag (basierend auf dem Standard).
- Das Konzept der Minimum Viable Architecture und das Prinzip des Last Responsible Moments etablieren.
- Methodenbaukasten für die Entwicklung von Lösungsszenarien etablieren und schulen.
- Das Mandat des Architekten ggf. anpassen: Entwickeln und Erproben von Lösungsszenarien sind Teil des Auftrags; Harvesting und nachhaltiges Gewinnen von Erfahrungswissen ist die Pflicht.

Summary

Motivation	<p>Die VUCA-Welt nimmt Einfluss auf Positionierung und Strukturierung der IT im Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die IT-Landschaft der Zukunft wird bereits heute überwiegend durch Investitionen gestaltet, die nicht in der zentralen, internen IT verantwortet werden. • Die IT of Multiple Speeds ist nicht zuletzt deshalb Realität. • Die Unternehmen begegnen den Anforderungen mit „Agilen Ansätzen“.
Mission	<p>Das Architekturmanagement der Zukunft ist wirksam, strukturiert und breit zugänglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist lösungsorientiert, sieht Enabling wichtiger an als Governance und orientiert sich immer am Kundenfeedback. • Es liefert Struktur und Methodik für die Digitale Transformation, steht für Angemessenheit und sichere Machbarkeit von Lösungen, identifiziert Risiken und Potenziale. • Es verankert Architectural Thinking in der Organisation, unterstützt die Eigenverantwortlichkeit u. Selbstorganisation, arbeitet in interdisziplinären Teams.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverständnis und Mandat des Architekten zeitgemäß definieren. • Architektur mit Hilfe des Architectural Thinking in der DNA des Unternehmens verankern. • Services und Methoden der Business Architecture entwickeln. • Den Werkzeugkasten des Architecture Engineering allgemein verfügbar machen.

EAM als Stabilitätsprogramm

- Mit einem ESP kann jeder, auch der ungeübte Fahrer, deutlich gefahrloser, schnell und wendig unterwegs sein.
- Architektur hilft uns, in der VUCA-Welt die notwendige Struktur und Orientierung zu finden.

„Bringen Sie Sicherheit und Stabilität in Ihre Digitale Transformation, nutzen Sie EAM als ESP!“



© www.twin-loc.fr

Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper „EA goes agile“ - Summary -
© 2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.

26

Architekturmanagement der Zukunft

Wir sind mit hohem Tempo in einer unbekannten, sich ständig verändernden, komplexen Welt mit ungewisser Zukunft unterwegs. Um dabei nicht die Bodenhaftung zu verlieren, bedarf es zumindest kurzer Momente der Stabilität, die für Orientierung, Verständnis und Klarheit sorgen. Ein Stabilitätsprogramm kann uns helfen und Stabilität (firmitas) ist bereits in den Grundwerten der Architektur verankert.

Mit einem ESP kann jeder, auch der ungeübte Fahrer, deutlich gefahrloser, schnell und wendig unterwegs sein. Architektur hilft uns, in der VUCA-Welt die notwendige Struktur und Orientierung zu finden.

Bringen Sie Sicherheit und Stabilität in Ihre Digitale Transformation, nutzen Sie EAM als ESP!

Das **Cross-Business-Architecture Lab** ist ein Verband von Anwendern für Anwender.

Das CBA Lab erarbeitet mit und für seine Mitglieder innovative „Bausteine“ für die Digitale Transformation, die die Architektur prägen und organisieren. In der Praxis erprobte Best Practices werden geteilt und damit weiter veredelt zu Leading-Edge-Ergebnissen, die belastbar und sofort nutzbar sind.

Das Cross-Business-Architecture Lab ist offen für die Aufnahme weiterer Anwenderunternehmen.

Weitere Informationen unter www.cba-lab.de.

Impressum

Herausgeber

Cross-Business-Architecture Lab e. V.
Artquadrat
Emil-Nolde-Straße 7
53113 Bonn

Kontakt

Telefon: +49 228 26 73 179
E-Mail: info@cba-lab.de

Vertretungsberechtigte Vorstände

Dr. Johannes Helbig, 1. Vors.
Thomas Erdmann
Dr. Birgit Wendlandt
Dr. Karsten Schweichhart (V. i. S. d. P.)
Dr. Alexander Hildenbrand

www.cba-lab.de



Workstream „Angewandtes Agiles EAM“, Whitepaper „EA goes agile“ – Summary –
2018 Cross-Business-Architecture Lab e. V.