



□ Holger Wolff

(E-Mail: [holger.wolff@mwea.de](mailto:holger.wolff@mwea.de))

ist Mitgründer der beck et al. Gruppe und verantwortet als Geschäftsführer bei MaibornWolff et al das Segment IT-Consulting innerhalb der Gruppe. Er hat unter anderem als Interimsmanager das EAM der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) konzipiert und aufgebaut.

## Das Management komplexer Unternehmensarchitekturen: Lösungsorientierung und Werte als zentrale Erfolgsfaktoren

„Enterprise Architecture Management“ (EAM) bringt Strategie und Informationstechnologie zusammen. Durch professionelles Architekturmanagement kann die Informationstechnologie eines Unternehmens alle wichtigen Geschäftsprozesse effizient unterstützen – soweit die Theorie. In der Praxis bleiben viele EAM-Implementierungen weit hinter den hoch gesteckten Erwartungen zurück – der Begriff der „EA Crisis“ macht die Runde. Die realen Ursachen für die Probleme im EAM liegen häufig jenseits gängiger Patentrezepte. Dieser Beitrag liefert einen praxiserprobten Bezugsrahmen und zeigt, wie sich mit einem stabilen Wertefundament für die Mitarbeiter in Architektur- und Planungsabteilungen und einem konsequent lösungsorientierten Vorgehen überraschende Erfolge erzielen lassen.

### EAM: wichtiger denn je

Wie kaum ein anderer Begriff prägt „Agilität“ seit Jahren die Diskussion zu *Enterprise Architecture Management (EAM)*, *Service Oriented Architecture (SOA)* und *Business Process Management (BPM)*. Der Terminus wird zum Mantra all jener, die versuchen, mehr Dynamik in das bisweilen so träge Verändern von Geschäftsabläufen zu bringen. Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen wird mehr denn je durch die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Marktbedingungen bestimmt und viele Firmen unternehmen große Anstrengungen, ihre noch immer monolithisch geprägten Anwendungslandschaften zu flexibilisieren. Mit BPM rollt aktuell die nächste Innovationswelle auf die Unternehmen zu. Auch hier zählt Agilität zu den Hauptzielen und -treibern. In diesem Zusammenhang werden massive strukturelle Eingriffe in bestehende IT-Landschaften nötig, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Das Management komplexer Unternehmensarchitekturen wird so zum zentralen Erfolgsfaktor im strategischen IT-Management.

Hieraus erwächst auch die Hauptaufgabe für das Enterprise Architecture Management (EAM) – die nahtlose Verknüpfung sämtlicher Architekturen eines Unternehmens, um die Komplexität beherrschbar zu machen (siehe Abb. 2).

Versetzen wir uns für ein kurzes Gedankenexperiment in die Finanzabteilung eines internationalen Konzerns. Der Finanzvorstand muss eine Gewinnprognose für den Vorstand erarbeiten. Der Vorstand möchte die strategische Planung des Konzerns mit der Finanzplanung synchronisieren und für verschiedene Zukunftsszenarien geeignete Finanzierungskonzepte erarbeiten lassen. Mit diesem Auftrag versehen, machen sich 200 Mitarbeiter aus der Buchhaltung auf den Weg. Jeder von ihnen kennt einige wenige der mehreren tausend Konten des Konzerns, diese aber dafür sehr detailliert. Es gibt allerdings niemanden in der Finanzabteilung, der einen aggregierten und umfassenden „High-Level-Blick“ über die gesamten Finanzströme des Konzerns besitzt. Der Finanzvorstand hat sich auf die

Verhandlungen mit den Banken spezialisiert und die Mitarbeiter in seinem Bereich sind in ihre jeweiligen Konten vertieft. In unzähligen Meetings und in wochenlanger Arbeit synchronisieren sich die Mitarbeiter der Buchhaltung schließlich und führen ihre einzelnen Konten zu einem stimmigen Gesamtbild zusammen. Das erlaubt eine Darstellung, aus der sich eine Ergebnisprognose ableiten lässt und in der die Finanzströme sichtbar werden. Der Finanzvorstand befürchtet mittlerweile, dass der Konzern hier nicht gut aufgestellt ist. Aber leider interessieren sich seine Mitarbeiter mehr für Details der Konten als für die Steuerung der Finanzströme.

Erscheint Ihnen das absurd? Zu Recht! Niemand kann sich ernsthaft eine solche Situation für die Finanzabteilung vorstellen – außer vielleicht in einer Parodie der Schwachstellen für das Businesstheater auf der Weihnachtsfeier. In der IT aber hat man sich vielfach mit solchen Zuständen abgefunden. Häufig werden immer noch Zustände akzeptiert, die in jedem anderen Unternehmensbereich seit Jahren bzw.

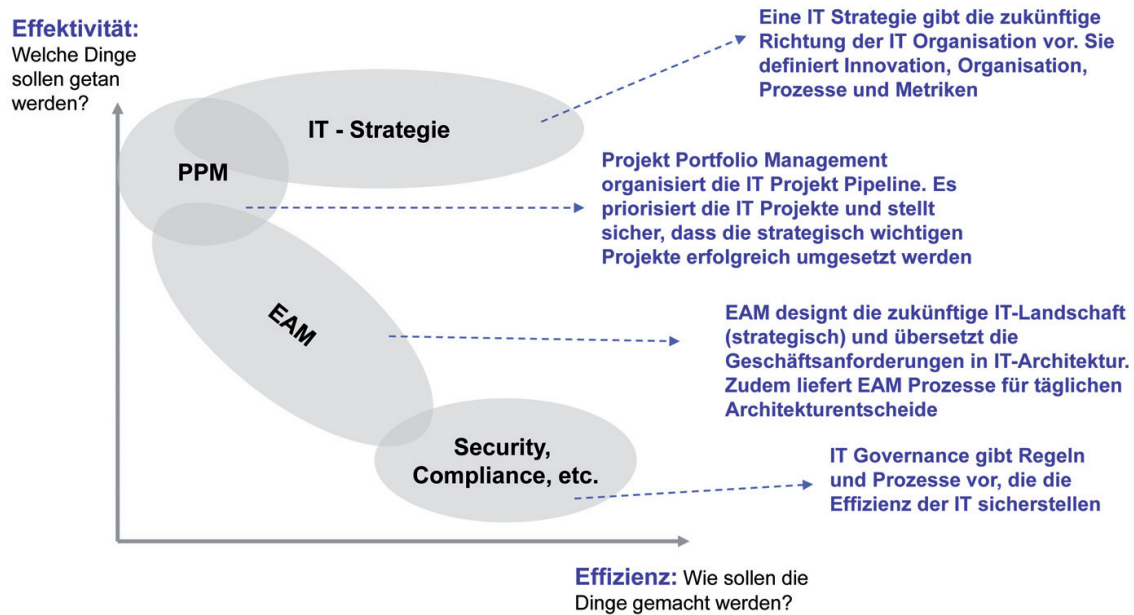


Abb. 1: Enterprise Architecture Management – Einordnung und Abgrenzung.

Jahrzehnten professionalisiert sind. Das Management komplexer Unternehmensarchitekturen wird in der Praxis mehr und mehr zum zentralen Erfolgsfaktor im strategischen IT-Management, ohne dass die meisten EAM-Teams diesen hohen Anspruch wirklich umsetzen können.

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Teams oder Abteilungen für EAM ins Leben gerufen und dort die Verantwortung für das Management der Unternehmensarchitektur angesiedelt. EAM stellt im Idealfall einen Prozess bereit, der die Geschäftsstrategie eines Unternehmens in eine Soll-IT-Architektur übersetzt und damit die informationstechnischen Grundlagen zur Umsetzung dieser Strategie schafft. EAM ermittelt aus den Schlüsselanforderungen und den künftig benötigten Geschäftsfähigkeiten zur Umsetzung der geplanten Strategie die bestehenden Abweichungen, die das Delta zwischen der heute vorhandenen und der zu implementierenden Soll-Anwendungslandschaft darstellen. In der Folge profitiert nicht nur die IT selbst von erfolgreich betriebener EAM, sondern vor allem auch das Business in seiner Gesamtheit (siehe Abb. 3).

In vielen Fällen bleibt jedoch die Wirksamkeit der EAM-Teams hinter den Erwartungen zurück. In den meisten Unternehmen gibt es eine Menge begabter Architekten und Analysten, die sich in einigen wenigen Anwendungen hervorragend auskennen. Noch immer gibt es IT-

Abteilungen, in denen niemand einen Gesamtüberblick über die Anwendungslandschaft besitzt. Wir treffen in unserer Beratungstätigkeit immer noch auf große und sehr große Unternehmen, die ihre Anwendungslandschaft gar nicht kennen und die nicht wissen, welche Anwendungen sie konkret betreiben und wie die Abhängigkeiten zwischen diesen Anwendungen aussehen.

In den meisten Unternehmen haben wir noch immer nicht genügend aggregierte Informationen über die zentralen Infor-

mationsflüsse. Vor allem aber wissen wir nicht, wie sich diese Informationsflüsse im Unternehmen verändern müssen, um einen in der Strategie definierten Sollzustand abzubilden. Partiiell wissen wir das natürlich immer für bestimmte Anwendungen, Produkte oder Komponenten. Aber wir verfügen in immer noch viel zu vielen Unternehmen über kein schlüssiges Gesamtbild. Dieser Zustand wird seit längerem diskutiert: Gartner spricht in diesem Zusammenhang von der „EA Crisis“ und prominente Vertreter der EA-

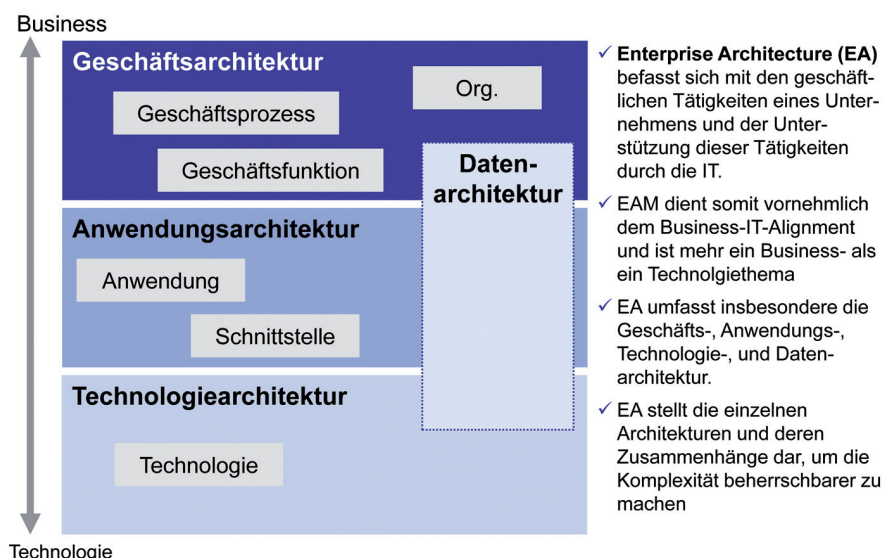
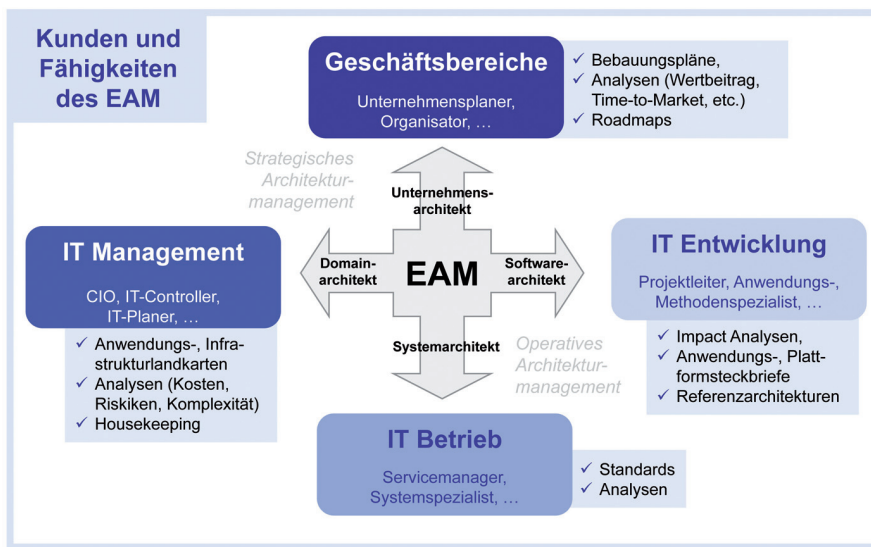


Abb. 2: Enterprise Architecture Management – die Verzahnung aller Architekturen eines Unternehmens.



**Abb. 3:** Ein ganzheitliches EAM stiftet Mehrwert für das gesamte Business und nicht nur für die IT.

Szene (Enterprise Architecture), wie John Wu, von der „EA Identity Crisis“. Wie manifestiert sich jedoch diese EA-Krise? In der Praxis beobachten wir drei immer wieder auftretende Zustände:

■ **Das „Big Picture“ fehlt:** EAM bleibt weit hinter den ursprünglich hoch gesteckten Erwartungen zurück. Statt EAM im Wortsinn zu betreiben, werden einzelne Systeme entwickelt, oder, wie John Wu es ausdrückt: „The value of Enterprise Architects is to identify the big picture of the enterprise and to provide the enterprise definition for the subject area expert, so they can design the IT architecture from the aspect of enterprise consideration. Stove-pipe-systems are created due to lack of the big picture. The enterprise is large and everyone only touches a part of the enterprise“ (vgl. [Wu06]).

■ **Die Umsetzung der vereinbarten Soll-Architektur scheitert:** EAM liefert zwar eine konsistente Soll-Architektur, scheitert aber in der Überführung der Ist-Architektur in diese Soll-Architektur (siehe Abb. 4). Das passiert insbesondere dann, wenn die Akzeptanz der Enterprise-Architekten im Unternehmen zu gering ist, als dass eine wirksame Steuerung der vielen einzelnen Architekturentscheidungen in den IT-Projekten durchsetzbar wäre. Die Soll-Architektur ist dann zwar als Ziel definiert, sie wird aber letztlich nie wirklich erreicht, weil sich die aus den einzelnen

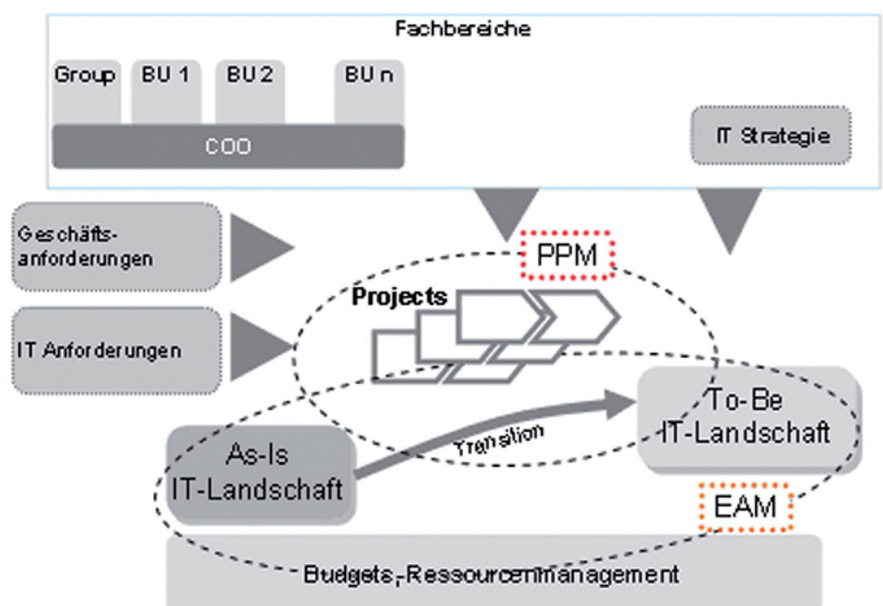
Implementierungsvorhaben ergebende Gesamtlandschaft wieder ungeordnet und ungerichtet aus den Partikular-Interessen der einzelnen Projekte entwickelt.

■ **Die Bürokratisierungs-, Perfektions- und Governance-Falle droht:** Die Enterprise-Architekten sehen ihre wichtigste Aufgabe in der Implementierung einer möglichst präzisen EA-Governance, die kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut wird. Damit belegen sie die Projekte nach und nach mit immer höheren Zusatzaufwänden und

verlangsamen oder erschweren die Projektdurchführung erheblich. Die Projektverantwortlichen suchen sich Schleichwege in der Organisation. Eine aufkeimende Schatten-IT konterkariert das ordnende Element einer EA-Strategie. Häufig geht eine anfänglich erreichte Transparenz über die Gesamtlandschaft wieder verloren, weil die Nachführ-Prozesse unterlaufen werden und sich das EA-Repository nicht auf dem aktuellen Stand befindet.

Die Summe aller Probleme in gewachsenen Landschaften tendiert ab einer gewissen Unternehmensgröße gegen unendlich. EA-Teams laufen Gefahr, dieses Problemfeld zu analysieren, zu kommentieren und letztlich zu verwalten. Nicht selten verbrauchen sie dabei so viele Ressourcen, dass für die eigentliche Problemlösung wenig Raum bleibt. Wenn nicht mit einer kulturell tief verankerten Kultur der Lösungsorientierung konsequent gegengesteuert wird, droht deshalb eine „Analysis Paralysis“.

Trotz großer Anstrengungen bleiben also die sichtbaren Resultate der Enterprise-Architekten in vielen Fällen weit hinter den hoch gesteckten Erwartungen zurück. Die bisher angebotenen Lösungen für die skizzierten Problemfelder zielen häufig auf Strategien und Prozesse, auf Templates und Werkzeuge. Sie artikulieren Forderungen an die Architekten mit appellativem Charakter. Gartner etwa fordert: „Stop doing technical architecture!“ Die Gründe



**Abb. 4:** EAM und PPM.

für das Scheitern sind aber jenseits der gängigen und oft zitierten Ursachen zu finden, sie liegen im Verhalten der handelnden Personen begründet. Eine Verhaltensänderung der in EA-Prozessen agierenden Menschen erreichen wir aber nicht, indem wir Forderungen aufstellen, sondern indem wir ihnen ganz konkret den Weg zur einer erfolgreichen Verhaltensänderung aufzeigen und sie bei den dabei nötigen Schritten begleitend unterstützen. Das Konzept der lösungsorientierten Beratung bietet genau das: ein einfaches und dennoch sehr wirksames Instrument, mit dem mittels kleiner Verhaltensänderungen schnell und effektiv große Veränderungen in der Performance von EA-Teams erreicht werden können.

### Lösungsorientierung

Das Konzept der lösungsfokussierten Intervention (*Solution Focussed Brief Therapy*, vgl. [DSH90]) wurde in den 80er Jahren von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg an der University of Milwaukee entwickelt. Ursprünglich für die Familientherapie entworfen, kombiniert es viele Einflüsse aus dem radikalen Konstruktivismus mit der Kommunikationstheorie von Watzlawick und Arbeiten von Wittgenstein (vgl. [Pit67]). Durch ein weltweit stark gewachsenes Interesse an lösungsorientierter Praxis in den 80er und 90er Jahren erfolgte die Übertragung aus dem Therapiebereich in die Management- und Organisationsberatung, in die Supervision und in das Coaching. In Deutschland haben insbesondere Insa Sparrer und Prof. Matthias Varga von Kibéd lösungsorientierte Konzepte für die Organisations- und Managementberatung entwickelt. In der Organisationsforschung hat sich insbesondere Stobbe (vgl. [Sto08]) intensiv mit den Konzepten von Steve de Shazer befasst und diese in die Führungslehre von Malik integriert.

Stark vereinfacht zusammengefasst, liegt der Schwerpunkt der lösungsfokussierten Arbeit in den vorhandenen oder zu findenden Ressourcen und Fähigkeiten der Klienten (Organisationen wie Personen) und nicht auf ihren Problemen und Defiziten (Lösungs- statt Problemfokus). Der lösungsorientierte Ansatz nach De Shazer (vgl. [DSH02]) fokussiert also nicht, was Probleme verursacht, sondern wie Lösungen konstruiert werden.

Ein lösungsorientiertes Management beschreibt eine Vorgehensweise, die

- basierend auf den Bildern einer erfolgreichen Zukunft,
- Ziele mit dem Arbeitsumfeld abgleicht,
- sich permanent mit kleinen Fortschritten den Zielen annähert, die kleinen Erfolge kontinuierlich überprüft
- und dabei stets die Erfolgserlebnisse analysiert, um die dahinter stehenden Erfolgsstrategien und Kompetenzen auf die nächsten Schritte zu übertragen.

Um in komplexen Situationen und Systemen erfolgreich zu sein, ist es nicht immer hilfreich, sie modellieren und verstehen zu wollen. Häufig ist es hilfreicher, unvoreingenommen zu beobachten, was alles wie gewünscht funktioniert, um in kleinen Schritten mehr davon zu tun (vgl. [Kib09]). Lösungsorientierung geht davon aus, dass

- positive Veränderungen in komplexen Situationen auf Basis kleiner Schritte geschehen,
- für diese Schritte nur wenige Informationen über das, was bisher schon etwas besser funktionierte, genügen,
- bei Analysen nicht die Frage „wie ist es bzw. wie kam es dazu?“, sondern die Frage „was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?“ ins Zentrum rückt,
- anstelle des „theoretisch umfassend Verstehen Wollens“ das konkrete Handeln in kleinen Schritten tritt.

Die Regeln des lösungsorientierten Ansatzes sind (vgl. [Spa07]):

- Repariere nicht, was nicht kaputt ist!
- Finde heraus, was gut funktioniert und passt -- und mache mehr davon!
- Fokussiere Lösungen und nicht Probleme! Vertiefe nicht das Problemverständnis, sondern erkunde, wie es ist, wenn es besser ist!
- Setze auf Interaktion statt auf isolierte Individualität! Unser Verhalten entwickelt sich in der Interaktion mit anderen.
- Beachte und nutze das, was da ist – nicht das Fehlende: Nicht die Lücke zwischen „Ist“ und „Soll“ ermitteln sondern das, was – wenn auch nur selten – heute bereits etwas besser ist.
- Sieh die Chancen im Gestern, Heute und Morgen! Chancen in der Zukunft und im Heute zu überlegen, ist ein vertrauter Gedanke. Eher unüblich ist es, auch im „Gestern“ bewusst das zu

erkunden, was sich früher bereits als Chance zeigte – um auch das zu nutzen.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein konkretes Beispiel aus der Praxis illustriert die lösungsorientierte Herangehensweise an Aufgabenstellungen im EAM.

Ein Team aus Enterprise-Architekten eines internationalen Logistikunternehmens hat den Auftrag, für eine bestimmte fachliche Domäne im Unternehmen ein Zielbild, also einen zukünftigen Bebauungsplan der Anwendungslandschaft zu entwickeln. Gemäß der mit den Fachbereichen abgestimmten Vorgehensweise sollen dafür aus der Business-Strategie die strategischen Handlungsfelder und die erfolgsrelevanten Geschäftsfähigkeiten abgeleitet werden. In einer Gap-Analyse werden die strategischen Handlungsfelder und die relevanten Geschäftstätigkeiten mit den Fähigkeiten der Systeme der heutigen Anwendungslandschaft verglichen. Aus dem Ergebnis werden dann die ersten Schlüsse auf die künftige Soll-Bebauung gezogen. In einem Kick-Off-Meeting mit dem Fachbereich sichten die Architekten die vorhandenen Unterlagen. Dabei bemerken, sie, dass die Business-Strategie nur aus einigen unzusammenhängenden Folien besteht und keine wirklich verwertbaren Dokumente existieren. Zu allem Überfluss sind auch die Kerngeschäftsprozesse des Bereichs nicht dokumentiert und nicht in ARIS hinterlegt, obwohl hier eigentlich alle Prozesse erfasst sein müssten – von einer Abbildung der Kernprozesse auf die Module der Kernanwendungen ganz zu schweigen.

Die Architekten notieren akribisch alle Defizite und fordern beim Leiter dieser Sparte eine konkret ausformulierte Business-Strategie und eine Dokumentation der Kerngeschäftsprozesse an, wie es im Strategieentwicklungsprozess vorgeschrieben ist. Die Verantwortlichen im Business fühlen sich bevormundet, empfinden die etwas forsch vorgetragenen Anliegen als wenig hilfreich und finden, die IT überschreite mit diesen Forderungen ihre Befugnisse als Dienstleister. Die Reaktion fällt entsprechend gereizt aus. Nach dem Austausch einiger langsam eskalierender E-Mails landet die Angelegenheit schließlich beim Gesamtvorstand, der sich schnell auf die Seite des Bereichsvorstands schlägt und der Bewältigung der aktuellen Nachfrageschwäche in Zeiten der Wirtschaftskrise absoluten Vorrang einräumt – vor der



Dokumentation von Prozessen und Strategien. Die Architekten reagieren enttäuscht und beleidigt – mit fehlendem Management-Support und so eklatant verweigerter Unterstützung im Business sei EAM in diesem Konzern ein aussichtsloses Unterfangen und werde nie die gewünschten Ergebnisse liefern.

Nach einem intensiven lösungsorientierten Coaching des gesamten Teams erfolgt ein Neuanfang. Die Architekten durchforschten dabei zunächst auf eigene Faust das Intrant des Unternehmens sowie alle öffentlich verfügbaren Dokumente des fraglichen Bereichs und formulieren daraus ein Thesenpapier mit einer Handvoll Kernthesen zur Strategie des Bereichs. Mit diesen Thesen ausgerüstet, werden „auf dem kleinen Dienstweg“ operative Mitarbeiter des Geschäftsbereichs befragt und um eine Verifikation oder Falsifikation der Thesen gebeten. Nach einigen unaufwändigen und schnell vereinbarten Gesprächen ergibt sich schon ein deutlich konkreteres Bild der Strategie. Mit einer etwa fünfseitigen Präsentation über die „Thesen zur Bereichsstrategie“ wird die Leitung der Business-Einheit um einen erneuten Termin gebeten.

Beeindruckt von der Vorarbeit der IT, wird die Stimmung schnell konstruktiver, der Bereichsvorstand kommentiert ausgiebig die Thesen zur Bereichsstrategie und ergänzt die noch fehlenden oder falsch verstandenen Aussagen. Aus einem auf 1,5 Stunden anberaumten Termin werden fast 4 Stunden – und nach einer intensiven Nacharbeit verfügt die IT schließlich über ein knapp 20-seitiges Positionspapier zur Bereichsstrategie. Mit diesem Papier gelingt eine Ableitung der erfolgsrelevanten Geschäftsfähigkeiten in der Zukunft und eine erste Aussage, inwieweit die Anwendungslandschaft heute bereits in der Lage ist, Teile davon zu leisten. Getreu dem Motto der Lösungsorientierung, „Wenn etwas funktioniert, tue mehr davon“, wird dieser pragmatische Entwurf auch auf die Geschäftsprozesse angewandt. Die Architekten interviewen zunächst alle Anwendungsentwickler aus der IT, die mit Wartung und Betrieb der Anwendungen des Geschäftsbereiches befasst sind. Aus den Gesprächen entsteht ein erster Entwurf einer Prozesslandkarte, die lange noch nicht perfekt ist, aber immerhin einen guten ersten Überblick verschafft.

Mit diesen beiden Artefakten gelingt es der IT einen ersten Vorschlag zur Soll-Bebauung und eine daraus abgeleitete

Projektliste zu erstellen. Der Bereichsvorstand zeigt sich beeindruckt und verpflichtet sich dazu, für eine weitere und präzisere Iteration des Bebauungsplans nun doch einen Mitarbeiter abzustellen, der das EAM-Team künftig unterstützen wird. Inspiriert vom Erfolg dieser ersten Maßnahmen beschließen die Architekten, diesen Weg auch auf die anderen fachlichen Domänen anzuwenden. Die Strategie wird zunächst aus den wenigen vorhandenen Quellen und einigen Interviews mit Schlüsselpersonen in Thesenform formuliert und dann in mehreren Iterationen immer weiter präzisiert und verfeinert. Nach wenigen Monaten hat die IT eine Version 0.8 einer Enterprise-Roadmap fertiggestellt und sich nebenbei noch viel Respekt und Vertrauen in den Fachbereichen zurückerobert.

Die Lösungsorientierung stellt also einen wichtigen Bezugsrahmen für eine wirksame Verhaltensintervention bei Enterprise-Architekten zur Verfügung. Idealerweise wird sie flankiert durch ein stabiles Wertefundament.

### Mechanistisches Prozessverständnis statt Interaktion

EA-Teams tendieren dazu, im EA-Prozess, in den Standards und in den Richtlinien die alleinige Lösung des Problems zu suchen. Lösungen für die Unternehmensarchitektur von morgen entstehen aber nicht (nur) durch die Einführung von TOGAF-inspirierten (*The Open Group Architecture Framework*) EA-Prozessen. Lösungen entstehen als Ergebnis vieler erfolgreicher kommunikativer, sozialer Interaktionen zwischen den EA-Teams und den Projektteams in der IT, mit der Anwendungsentwicklung, mit externen Partnern sowie mit den Fachbereichen oder, wie John Wu es ausdrückt: „The enterprise architect facilitates the collaboration. It is easy to understand the concept of collaboration, but it is very difficult to do. The secret is that the architect must know how to intrigue the stakeholders to raise their curiosity and interest similar to the magic stones in the story of Stone Soup“ (vgl. [Wu06]). Auf die Gestaltung dieser Interaktionen müssen wir vermehrt achten – in ihrer Effektivität liegt der Schlüssel für ein erfolgreiches EAM.

### Kultur und Werte

Gutes EAM entsteht nur im permanenten Wechselspiel aus operativem Architektur-

management (in Projekten) und EAM (auf Domänen- oder Unternehmensebene). Enterprise-Architekten ziehen ihre Reputation, ihre Designkompetenz und ihre Autorität gegenüber den Projekten nur aus regelmäßigen Einsätzen in relevanten Businessprojekten. Unterbleibt dieses Wechselspiel, d. h. dieser Dialog mit den Projekten, verkommt das Architekturmanagement zu einer klassischen „Elfenbeinturm-Stabsabteilung“, die über wenig Ansehen gegenüber den anderen Abteilungen verfügt und keinen relevanten Einfluss auf das reale Architekturgeschehen in den Projekten und im Unternehmen besitzt. Ineffektive Architekturstäbe dieser Art lassen sich leider in vielen Unternehmen beobachten. Wie lässt sich das ändern? Durch einen permanenten Projekteinsatz der Enterprise-Architekten und durch ein mit allen Mitarbeitern zu erarbeitendes Selbstverständnis: Eine gut funktionierende Architekturgruppe:

- ist nicht überheblich, obwohl sie weiß, dass sie durch ihre umfassende Kenntnis von übergreifenden Geschäftsprozessen eine erhebliche Machtstellung hat,
- drängt sich nicht nach jeder Aufgabe und versucht nicht, ein Monopol auf das Erbringen von IT-Leistungen zu errichten,
- setzt dennoch konsequent Rahmenbedingungen unter dem Gesichtspunkt von Gesamtarchitektur, Betriebssicherheit, Dokumentationsgrad und Schnittstellenkonformität,
- behält die Zügel in der Hand, indem sie die Freiheitsgrade an die nachgewiesene Professionalität der unterschiedlichen Projektteams anpasst,
- hilft den Projekten beim Aufbau kompetenter Teams mit informatischem Wissen und unterhält zu diesen eine partnerschaftliche, kollegiale Beziehung.

Um ein professionelles EAM zu betreiben und somit die Unternehmensstrategie und IT in Einklang zu bringen, müssen sich Unternehmen deshalb verstärkt auf ein lösungsorientiertes Vorgehen unter Berücksichtigung eines stabilen Werterahmens konzentrieren. Erst dann kann EAM einen wichtigen Beitrag dazu leisten, um die vorgegebene Geschäftsstrategie zu unterstützen und umzusetzen. Eine professionelle EA ist dabei nicht als Selbstläufer, sondern

vielmehr als ein andauernder Prozess zu verstehen. Sie entsteht nur aus dem permanenten Wechselspiel von operativem Architekturmanagement in Projekten und EAM auf Domänen- oder Unternehmensebene. Der wichtigste Treiber für den Erfolg lässt sich letztlich in dem Ratschlag manifestieren, dass sich Unternehmen nicht auf die Ursachen der Probleme konzentrieren sollten, sondern auf die Frage, wie angemessene Lösungen geschaffen werden können.

### Literatur & Links

- IDSh021** S. De Shazer, Der Dreh: überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie (7. korrigierte Auflage), Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2009
- IDSh901** S. De Shazer, Wege der erfolgreichen Kurztherapie. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 1990
- IGöt031** A. Götz, J. Liddle, „Process Driven Architecture“ und „Business Process Management“, in: OBJEKTSpektrum 6/2003
- IKib091** M. Varga von Kibéd, Ganz im Gegenteil (6. überarbeitete Auflage), Carl Auer Verlag, 2009
- IMoo081** L. Mooney, Aligning Strategy with Business Processes, Ebiz – The Insider's Guide to Business and IT Agility, 2008, siehe: [www.ebizq.net/topics/human-centric\\_bpm/features/10378.html](http://www.ebizq.net/topics/human-centric_bpm/features/10378.html)
- IOra091** A. Oram, J. Viega, Beautiful Security, O'Reilly, 2009
- IÖst961** H. Österle, Business Engineering: Prozeß und Systementwicklung, Band 1, Springer Verlag, 1996
- IPit671** G. Pitcher, Die Philosophie Wittgensteins. Eine kritische Einführung in den Tractatus und die Spätschriften, Alber, 1967
- ISha091** A. Sharma, P. Loh, Emerging trends in sourcing of business services, in: Business Process Management Journal 2/2009
- ISpa071** I. Sparrer, Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen, Carl Auer Verlag, 2007
- ISto081** M. Stobbe, Lösungsorientiertes Management: Malik trifft de Shazer, Books on Demand, 2008
- IWu061** J. Wu, Light Enterprise Architecture (LEA), siehe: <http://it.toolbox.com/blogs/lea-blog/the-ea-identity-crisis-8590>