



**Download-Anhang 6 zum Buch Lean IT-Management**

## **6.      Einschätzung Ihres EAM-Reifegrads**

Sowohl die Einführung von EAM als auch die EAM Governance müssen abhängig vom jeweiligen Reifegrad gestaltet werden. Je geringer die Reife im EAM eines Unternehmens, desto pragmatischer muss EAM angegangen werden. Bei einem niedrigen Reifegrad haben die Unternehmensarchitekten noch wenig Einfluss. Mit steigendem Reifegrad nimmt der Einfluss der Unternehmensarchitekten oder deren Management-Vertreter zu. Mit niedrigem Reifegrad sollte eine kleine, eher „zentralistische“ EAM-Organisation (siehe Buch Abschnitt 4.2) gewählt und z.B. die Bebauungsplanung nicht in der ersten Einführungsstufe angegangen werden.

Die Bebauungsplanung (siehe Download-Anhang 9) erfordert eine hinreichend aktuelle und qualitativ hochwertige Bebauungsdatenbasis als Grundlage für die Analyse und Gestaltung der Ziel-Landschaft. Voraussetzung für eine dauerhaft qualitativ hochwertige Bebauungsdatenbasis sind aber gut etablierte Pflegeprozesse. Die Pflegeprozesse müssen in Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert sein. Hierzu müssen viele Stakeholder eingebunden und überzeugt werden. Bis funktionierende Pflegeprozesse in den IT- und Entscheidungsprozessen verankert sind, vergehen in der Regel einige Jahre bei einem kontinuierlich hohen Engagement der Unternehmensarchitekten. Siehe hierzu auch ein Zitat von Brian Burke, in [Gar08]:

“EA programs typically take three years to become mature. Start small. Pick low-hanging fruit. Build credibility. Develop the EA program through multiple iterations. Speed before breadth, breadth before depth.”

Über Reifegradmodelle wie z.B. das Cobit- oder ITIL-Reifegradmodell (siehe [Joh07], [itS08] und [Luf00]) kann das Potenzial in den Prozessen ermittelt werden. So lassen sich Lücken insbesondere in den kritischen Prozessen identifizieren und gegenüber dem Management aufzeigen.

Für die Einschätzung des EAM-Reifegrads ist jedoch eine umfassendere Betrachtung notwendig. Nur so erhält man ein vollständiges Bild der aktuellen Ausgangslage. Für die Einschätzung müssen die Inhalte, Prozesse, Organisation, Wirksamkeit und Werkzeugunterstützung betrachtet werden. Folgende Aspekte sind dabei wichtig:

- **Dokumentationsgrad und -methodik**

- **Fachliche Abdeckung**

Wurden eine Stakeholder-Analyse durchgeführt und die wesentlichen Ziele und Fragestellungen der relevanten Stakeholder adressiert? Wurden eine Aufwand-Nutzen-Betrachtung angestellt und die wesentlichen Fragestellungen und die dafür erforderlichen Strukturen und Ergebnisdarstellungen ermittelt? Sind alle dafür erforderlichen Strukturen und Ergebnisdarstellungen verfügbar?

- **Methode**

Gibt es eine dokumentierte Methode? Wie systematisch ist diese? Wie durchgängig?

- **Vollständigkeit**

Sind alle Teilarchitekturen und deren Zusammenspiel wie z.B. das Business-Alignment entsprechend der Konzeption adressiert? Sind alle Unternehmens-teile oder aber nur Ausschnitte dokumentiert?

- **Granularität, Aktualität, Qualität und Konsistenz**

Gibt es Vorgaben für die Dokumentation? Sind Modellierungsrichtlinien (siehe Abschnitt 8.3.2) festgelegt?

Sind alle Bebauungselemente sowie die Beziehungen zwischen diesen in der richtigen Granularität vorhanden (siehe Download-Anhang 1)? Sind die Elemente entsprechend der Modellierungsrichtlinien abgebildet?

Sind die Dokumentation und die Bebauungsdatenbasis hinreichend aktuell sowie hinreichend stimmig und konsistent? Erfolgt die Dokumentation auf Papier oder werkzeugunterstützt? Ist das Änderungsdatum erkennbar?

Gibt es hier Unterschiede in den verschiedenen Unternehmensteilen?

- **Pflegbarkeit und Angemessenheit**

Lässt sich die von der Unternehmensarchitektur vorgegebene Struktur inkl.

der Steuerungsgrößen und erweiterten Daten mit einem angemessenen Aufwand warten? Überwiegt der Nutzen den Aufwand?

- **EAM-Prozesse**

- **Vollständigkeit der EAM-Prozesse**

Sind alle EAM-Prozesse (siehe Buch Abschnitt 3.5.5) hinreichend definiert? Für welche Teilarchitekturen?

- **Reifegrad der Prozesse**

Wie ist der Dokumentationsstand der Prozesse? Wie systematisch? Wie durchgängig?

Ist klar geregelt, wer wann was macht? Sind die Entscheidungsbefugnisse und -wege geregelt? Gibt es klar definierte und kommunizierte Methoden? Gibt es regelmäßige Prozessoptimierungen? Wie findet die Information der Beteiligten statt? Gibt es einen Kommunikationsplan? Werden die Prozesse „gelebt“?

Spezifisch für die verschiedenen EAM-Prozesse:

**Pflege:** Gibt es ein Pflegekonzept? Entspricht die Aktualität der Bebauungsdaten den Vorgaben im Pflegekonzept?

**Bebauungsplanung:** Gibt es ein methodisches Gerüst für die Bebauungsplanung? Auf welcher Planungsebene? Strategisch – Soll? Wird ein Ziel-Bild vorgegeben? Wird eine grobe Roadmap zur Umsetzung erstellt? Für welche Teilarchitekturen? Taktisch – Plan? Wie detailliert wird eine Roadmap geplant? Wie ist das Zusammenspiel mit dem Projektportfoliomanagement?

**Unterstützung:** Werden Service-Leistungen zur Deckung des Informationsbedarfs der Stakeholder angeboten? Wie gut sind diese Service-Leistungen?

**Methoden- und Werkzeugweiterentwicklung:** Gibt es eine Dokumentation der Methode und Werkzeugunterstützung? Gibt es einen klaren und etablierten Feedback-Prozess? In welchen Zeitabständen erscheint ein neues Methoden- oder Werkzeug-Release? Wie erfolgt die Einführung der EAM-Methode(n-Releases) und der Werkzeugunterstützung? Gibt es ein Coaching?

- **Durchführbarkeit**

Wie verständlich, einfach und effizient sind die Prozesse? Sind die Verantwortlichkeiten klar festgelegt? Wird dies auch so gelebt?

- **Integration in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse (Prozessintegration)**

Sind die EAM-Prozesse in die Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert? In welchen Prozessen liegt bereits eine Integration vor? Welche Gremien gibt es?

Beispiele für mit EAM zu verzahnende Prozesse: Unternehmensstrategieentwicklung, Business-Planung, IT-Strategieentwicklung, Technologiemanage-

ment, IT-Innovationsmanagement, Anforderungsmanagement, Projektentwicklungsprozess, Softwareentwicklungsprozess, Change Management, Sicherheitsmanagement und Service-Level-Management  
Beispiele für IT-Entscheidungsprozesse: allgemeine IT-Management-Unterstützung, strategisches und operatives IT-Controlling, Projektportfoliomanagement, Projektsteuerungsprozesse, Lieferantenmanagement und Mitarbeiterentwicklung

- **Organisation**

- **Rollen und Verantwortlichkeiten**

Sind die Rollen und Verantwortlichen für alle EAM-Prozesse klar geregelt? Gibt es Unternehmensarchitekten? Welche Typen? Wie viele? Mit dem entsprechenden Skill-Level? Mit einer ausreichenden Entscheidungskompetenz?

- **Stakeholder**

Wurde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt? Wer sind die Auftraggeber und Sponsoren? In der IT? Im Business? Welcher Einfluss? Wer ist Nutznießer? Welche Anliegen werden mit EAM verbunden? Wer ist Datenlieferant? Gibt es Feedback von den Stakeholdern? Einmalig oder regelmäßig? In welcher Form wird das Feedback eingeholt?

- **Gremien**

Sind die Gremien für Entscheidungen im Kontext der EAM-Pflege, der IS-Bebauungsplanung, der technischen Standardisierung und der Weiterentwicklung von EAM klar festgelegt? Leben diese auch?

- **Wirksamkeit von EAM**

- **Reichweite bzw. Einfluss**

Welche Teile des Geschäfts (z.B. Geschäftseinheiten oder Geschäftsprozesse) werden adressiert? Welche davon sind bereits einbezogen?

- **Zielerreichung**

Werden die mit EAM verbundenen Ziele wirklich erreicht?

Transparenz? Können die richtigen Informationen zur richtigen Zeit für die richtigen Adressaten in der richtigen Ergebnisdarstellung bereitgestellt werden?

Planung? Erfolgt eine Bebauungsplanung? Für welche Teilarchitekturen? Zu welchem Zeitpunkt? Entsprechen die Ergebnisse der Erwartungshaltung der Stakeholder?

Steuerung? Wird die Konformität zur Planung überprüft? Werden z.B. der Bebauungsplan und die Standardkonformität überprüft? Für welche Anteile der Unternehmensarchitektur? Können alle erforderlichen Steuerungsaufgaben ausreichend unterstützt werden?

Welche Ziele werden erreicht? In welchen Unternehmenseinheiten? Was fehlt wo?

Wie ist die Kundenzufriedenheit?

– **Performance-Management zur Effektivitäts- und Effizienzkontrolle**

Welche Steuerungsgrößen werden für die Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft und von EAM eingesetzt (siehe Buch Abschnitt 4.3.2)? Welche Kennzahlen sind vorhanden? Wie weit sind diese operationalisiert? Wird der Nutzen von EAM qualitativ dargestellt? Werden zumindest Teile davon quantifiziert?

Werden der aktuelle Status, der Fortschritt, die Entwicklung über die Zeit und eine Prognose aufgezeigt?

• **Werkzeugunterstützung**

– **Umfang der Werkzeugunterstützung**

In welchem Umfang werden die EAM-Prozesse unterstützt? Welche Prozesse werden wie gut unterstützt? Welche grafischen Visualisierungsmöglichkeiten und welche Analyse-, Simulations-, Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten gibt es?

– **Handhabbarkeit**

Wie benutzerfreundlich ist das Werkzeug? Wie einfach und wie effizient lassen sich die Routineaufgaben umsetzen? Gibt es Unterstützung für Routineaufgaben und Konsistenzsicherung? Können auch gelegentliche Nutzer intuitiv mit dem Werkzeug arbeiten? Wie ist die Akzeptanz des Werkzeugs?

Kann das Werkzeug die für alle möglichen Nutznießer relevanten Informationen zeitnah und angemessen bereitstellen? Wie gut ist die Unterstützung für die Datenlieferanten? Kann die Datenbereitstellung wirksam unterstützt werden?

– **Automation und Integration**

Wie weit sind die für das Enterprise Architecture Management erforderlichen Datenbasen wie z.B. Prozessdaten, Projektdaten oder Betriebsdaten integriert? Welche Möglichkeiten für Import und Export sind gegeben? Welche Arten der Automation bzw. Integration mit anderen Werkzeugen gibt es? Gibt es eine Integration mit Kennzahlensystemen? Mit CMDBs? Mit Projektportfoliowerkzeugen (ggf. im Werkzeug selbst)? Mit Projektmanagementlösungen? Mit Prozessmanagementwerkzeugen? Mit Demand-Management-Werkzeugen? Mit strategischen Planungswerkzeugen?

– **Anpassbarkeit an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse**

Lassen sich die erforderlichen Strukturen und Visualisierungen abbilden?

Gibt es die Möglichkeit, rollen-, benutzer- oder gruppenabhängige Sichten zu erstellen (z.B. für alle IS-Bebaungsplaner in einem Geschäftsbereich)?

Für die Bewertung der Einzelaspekte lassen sich eine Systematik und ein einheitliches Bewertungsschema angeben. So können Bewertungen objektiviert und auch unternehmensübergreifend verglichen werden. Hierzu ordnet man den einzelnen Aspekten mögliche Ausprägungen zu, aus denen man dann im Rahmen der Bewertung auswählt. Die Bewertungen der Einzelaspekte lassen sich zu einer Gesamtbewertung zusammenfassen. Das Ergebnis wird häufig in Form eines Spider-Diagramms dargestellt (siehe [Mül05]).

Eine qualitative Bewertung reicht jedoch völlig aus, um ihren Reifegrad zu bestimmen. Für die Bewertung des EAM-Reifegrads habe ich ein praxiserprobtes Reifegradmodell entwickelt. Mit dessen Hilfe können Sie anhand der qualitativen Einschätzung entlang der genannten Aspekte Ihren Reifegrad selbst einschätzen.

### **Wichtig**

Bewerten Sie selbst Ihr EAM bezüglich dieser Aspekte! Auch wenn die Aspekte nur qualitativ bewertet werden, können Sie ihren Reifegrad ermitteln.

Der EAM-Reifegrad kann für die verschiedenen Teilarchitekturen der Best-Practice-Unternehmensarchitektur und auch für Unternehmenseinheiten durchaus unterschiedlich sein. Bewerten Sie daher den EAM-Reifegrad pro Teilarchitektur und Unternehmenseinheit.

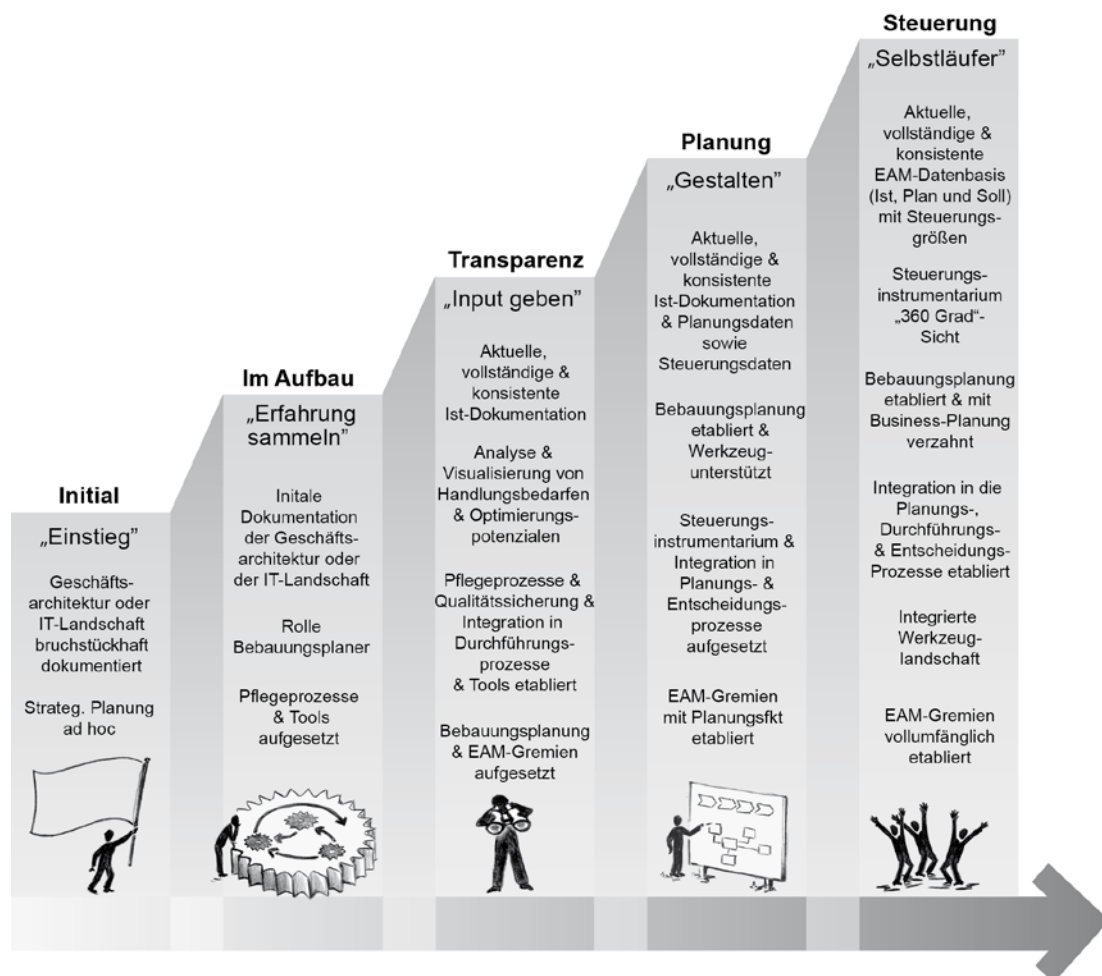
Im Folgenden wird ein bewährtes Reifegradmodell vorgestellt. Folgende Reifegrade werden unterschieden:

- Initial: „Einstieg“
- Im Aufbau: „Erfahrung sammeln“
- Transparenz: „Input geben“
- Planung: „Gestalten“
- Steuerung: „Selbstläufer“

Wenn der Reifegrad „Initial“ noch nicht erreicht ist, ist die Einführung von EAM schwierig. Wenn es keinen Sponsor für EAM im Management oder keine Person gibt, die die Rolle des Unternehmensarchitekten ausfüllen kann, ist es vielleicht sogar unmöglich. Da noch niemand Nutzen im EAM sieht, müssen der CIO bzw.

die IT-Verantwortlichen zunächst viel Überzeugungsarbeit leisten. Gleichzeitig haben der CIO bzw. die IT-Verantwortlichen nur wenig Budget und Ressourcen zur Verfügung, müssen aber alle Dimensionen des EAM-Reifegrads auf einmal angehen, um das EAM überhaupt zum Fliegen zu bekommen. Großer persönlicher Einsatz und Durchhaltekraft sind für den langen Veränderungsprozess notwendig. Hilfestellungen hierfür finden Sie in Buch Kapitel 4.

Es folgen die verschiedenen Stufen des Reifegradmodells im Detail. Für alle Reifegrade werden die qualitativen Charakteristika angegeben, anhand derer Sie Ihren Reifegrad einschätzen können, sowie mögliche Maßnahmen zur Steigerung des Reifegrads beschrieben.



---

**Bild 6.1      Best-Practice-EAM-Reifegradmodell**

---

**Wichtig**

Bewerten Sie den EAM-Reifegrad (siehe Bild 6.1) für jede Teilarchitektur und gegebenenfalls für die Unternehmensbereiche getrennt.

**Reifegrad „Initial“**

Ausgangspunkt vieler Unternehmen ist der Reifegrad „initial“. Diesen Reifegrad charakterisiert:

- **Dokumentationsgrad und -methodik**  
Die Geschäftsarchitektur und/oder die IT-Landschaft sind bruchstückhaft dokumentiert. Die vorhandene Dokumentation wurde z.B. im Rahmen von größeren Projekten erstellt und dann nicht weitergepflegt. Die Granularitäten der Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder der IT-Landschaft unterscheiden sich, da fallweise in Abhängigkeit von den jeweiligen Anforderungen nur die für das Projekt benötigten Ausschnitte dokumentiert wurden. Häufig ist die Dokumentation auch sehr unterschiedlich und folgt keiner einheitlichen Modellierungsrichtlinie.
- **EAM-Prozesse, Organisation und Werkzeugunterstützung**  
Die EAM-Prozesse sind im Allgemeinen nicht definiert und nicht in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert. Die Rolle des Unternehmensarchitekten ist ebenso wenig existent wie Gremien, etwa das EAM-Board, oder wird nicht „gelebt“. Die Werkzeugunterstützung ist, soweit überhaupt vorhanden, nicht systematisch und nicht durchgängig.

EAM ist noch nicht wirklich wirksam. Die Business- und IT-Verantwortlichen haben im Reifegrad „initial“ erkannt, dass sie einen Überblick über die Geschäftsarchitektur und die IT-Landschaft benötigen, doch sie wissen noch nicht so recht, wie sie das Thema anpacken sollen. Unter Umständen haben sie bereits über eine Bestandsaufnahme versucht, die Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaft zu dokumentieren, und sind schon auf die typischen Anfangsprobleme gestoßen:

- Welche Stakeholder sind mit einzubeziehen? Wie holt man diese ab? Wie kann man diese als Sponsoren gewinnen oder zumindest deren Skepsis reduzieren?
- Welche Aspekte sind relevant?
- Unklare Methode, somit uneinheitliche Modellierung



- Keine abgestimmten Begriffe
- Welche Granularität ist sinnvoll?
- Keine Unterscheidung zwischen Ist- und Plan-Bebauung
- Unklare Datenlieferanten und Datenbeschaffungsprobleme
- Mangelnde Datenqualität und -aktualität
- Fehlende oder unzureichend qualifizierte Unternehmensarchitekten
- Unzureichende Werkzeugunterstützung

Im Reifegrad „initial“ müssen Sie EAM anhand überschaubarer und repräsentativer Beispiele erproben und Unternehmensarchitekten sorgfältig auswählen und aufbauen. Da Sie noch selbst wenig Erfahrung haben, sollten Sie sich den Freiraum schaffen, um zu lernen. Erst dann, wenn Sie sich sicher sind, sollten Sie "nach außen" treten. Hier sollten Sie aber bereits anschauliche Beispiele erarbeitet haben, die für die jeweiligen Adressaten von Nutzen und verständlich sind.

In einem ersten Schritt sollten Sie zugeschnitten auf die unternehmensspezifischen Fragestellungen die IT-Landschaft und gegebenenfalls auch die Geschäftsarchitektur zumindest in Ausschnitten aufnehmen. So kann ein Gefühl für Granularität und für den notwendigen Veränderungsprozess im Unternehmen gewonnen und gleichzeitig erste Akzeptanz geschaffen werden. Spürbarer Nutzen ist erfolgsbestimmend im Hinblick auf die Verankerung in der Organisation.

Anstehende Projekte sind für die Erprobung von EAM gut geeignet. Hier liegt einerseits ein konkreter Inhalt vor und andererseits ist das Ergebnis direkt nutzbar für Projekte und für das Marketing. Ansonsten besteht die Gefahr, dass nicht relevante Fragestellungen adressiert werden.

Nachdem die Unternehmensarchitekten erste Erfahrungen gesammelt haben, sollten sie diese zu Modellierungsrichtlinien konsolidieren. Wichtig sind dabei repräsentative Beispiele insbesondere für Dokumentation und Visualisierung der Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaft. Auf dieser Basis kann auch eine Werkzeugevaluierung erfolgen, wenn das Werkzeug nicht ohnehin schon gesetzt ist.

Die Konzeption vom Enterprise Architecture Management ist ein iterativer Prozess von der Erprobung des Konzeptstands in realen Projekten bis zur Weiterentwicklung der Methode auf Basis der Erfahrungen aus den Projekten.

### Wichtig

Trennen Sie die Weiterentwicklung der Methode ganz klar von der Mitwirkung in Projekten. Finanzieren Sie die (Weiter-)Entwicklung der Methode mit einem separaten und projektunabhängigen Budget.

Sie müssen darauf achten, dass Sie einen Beitrag zum Projekt leisten. Der Nutzen muss die Kosten überwiegen. Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass Sie die Erwartungshaltung des Projekts in Bezug auf Qualität oder Zeit nicht erfüllen und somit unweigerlich Akzeptanz verlieren. Daher dürfen das Lernen und die Feedback-Schleifen auch nicht zu Lasten des Projekts gehen.

Entscheidend für den Erfolg beim Aufsetzen des EAM sind die handelnden Unternehmensarchitekten. Sie müssen sorgfältig ausgewählt werden und über entsprechende Skills verfügen (siehe Buch Abschnitt 4.2.2). Darüber hinaus muss es mindestens einen Sponsor mit einem hinreichenden Einfluss und Interesse an EAM geben (siehe Buch Abschnitt 4.4.1).

### Reifegrad „Im Aufbau“

Im Reifegrad „Im Aufbau“ liegen bereits erste konkrete Erfahrungen und eine initiale einheitliche Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder der IT-Landschaft zumindest für größere Ausschnitte vor. Erkennungszeichen für diesen Reifegrad sind:

- **Dokumentationsgrad und -methodik**  
Die Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaft ist dokumentiert, aber der Stand der Dokumentation ist unter Umständen veraltet, inkonsistent, liegt in einer unterschiedlichen Granularität vor und/oder wird nicht kontinuierlich oder zuverlässig gepflegt.
- **EAM-Prozesse, Organisation und Werkzeugunterstützung**  
Unternehmensarchitekten sind benannt und die Pflegeprozesse definiert. Die Pflege wird jedoch noch sehr personenabhängig gelebt. Die Pflegeprozesse sind nicht in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert. Gremien wie z.B. das EAM-Board sind noch nicht aufgesetzt bzw. nicht etabliert.
- **Wirksamkeit von EAM**  
EAM hat noch keinen Einfluss im Unternehmen. Erste Ergebnisse sind zwar sichtbar. Diese werden aber noch nicht (systematisch) für die Planung und Steuerung verwendet.

Da die Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder der IT-Landschaft nicht hinreichend aktuell, vollständig und konsistent ist, muss sie auf Aktualität und

Konsistenz überprüft und ggf. eine Aktualisierung vorgenommen werden, bevor sie genutzt werden kann.

#### **Wichtig**

Damit aus der Dokumentation keine veraltete Schrankware wird, müssen Sie sie permanent aktualisieren. Eine hinreichende Datenqualität und -aktualität lässt sich nur durch funktionierende Pflegeprozesse sicherstellen. Wenn die Pflegeprozesse nicht in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert sind, muss eine andere Art von Pflegeprozessen etabliert werden. So kann der Unternehmensarchitekt z.B. monatlich die Pflege der veränderten Daten vornehmen.

Wenn die Pflegeprozesse noch nicht in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert sind, hängen die Ergebnisse letztendlich von der Disziplin und dem Einsatz des jeweiligen Unternehmensarchitekten ab. Der persönliche Einsatz eines Unternehmensarchitekten ist insbesondere deshalb notwendig, weil durch die fehlende Einbindung in die Prozesse die Datenbeschaffung nicht ganz einfach ist. Wenn der Unternehmensarchitekt nicht selbst Experte auf dem jeweiligen Gebiet ist und selbst einen persönlichen Draht zum jeweiligen Datenlieferanten hat, muss er mit dem Nutzen werben und ihn überzeugen. Dies erfordert häufig eine hohe Kraftanstrengung, da der Datenlieferant i.d.R. zunächst keinen persönlichen Nutzen sieht.

Ohne Einbindung in Projekte ist die Datenbeschaffung jedoch häufig ein aussichtsloses Unterfangen. Es ist zudem nicht einfach, einen Unternehmensarchitekten in ein Projektteam zu bekommen. Häufig „wehren“ sich die Projekte, wenn es darum geht, ob ein Unternehmensarchitekt entweder im Projekt mitarbeiten oder aber das Projekt Input für ihn bereitstellen soll. Ein gewisser Mehrwert muss für das Projekt erkennbar sein. Hierfür ist ein intensives Werben mit dem Nutzen auf der Basis von realen Erfolgen aus Projekten erforderlich. Begleitend bedarf es häufig des sanften Drucks etwa seitens des Managements.

In jedem Fall muss der Unternehmensarchitekt aber einen spürbaren Beitrag leisten, wenn er im Projekt eingebunden ist. Dies stellt hohe Anforderungen an ihn, insbesondere an seine fachliche Kompetenz im Projektkontext. Man sollte die Projekte daher sehr sorgfältig auswählen. Weil es im Allgemeinen nur wenige Pilotprojekte gibt, werden sie mit großer Aufmerksamkeit verfolgt. Negatives Feedback kann das Aus für EAM bedeuten. Zumindest müssen bei negativem Feedback die Scharten ausgewetzt werden, was die Aufbauphase verlängert.

Parallel zur Projektarbeit darf jedoch die Konsolidierung sowohl der Methode, d.h. insbesondere der Modellierungsrichtlinie und der Visualisierungsempfehlungen,

aber auch der aktuellen Bebauung und der Werkzeugunterstützung nicht vernachlässigt werden. Die Konsolidierung ist die Grundlage, um fundierten Input für andere Projekte und Maßnahmen zu geben.

Durch einen spürbaren Beitrag steigt die Akzeptanz von EAM. Durch ein aktives Marketing, in dem alle Projekterfolge insbesondere gegenüber dem Management transparent gemacht werden, lässt sich schrittweise deren Unterstützung gewinnen.

### **Wichtig**

Wählen Sie Pilotprojekte sorgfältig aus. Schmieden Sie eine „Koalition der Willigen“ und überzeugen Sie die Skeptiker mit konkreten Erfolgen! Vermarkten Sie auch kleine Erfolge!

Optimieren Sie Ihre EAM-Methode kontinuierlich, um mehr Nutzen für Stakeholder zu erzielen, insbesondere die Werkzeugunterstützung.

### **Reifegrad „ Transparenz“**

Der Reifegrad „Transparenz“ ist erreicht, wenn kontinuierlich eine hinreichend aktuelle und konsistente Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder der IT-Landschaft vorliegt. Weitere Charakteristika dieses Reifegrads:

- **Dokumentationsgrad und -methodik**  
Für den betrachteten Unternehmensteil sind alle Strukturen und Ergebnistypen entsprechend der Konzeption hinreichend aktuell, vollständig und qualitativ adäquat dokumentiert.
- **EAM-Prozesse**  
Pflegeprozesse inkl. der Qualitätssicherung der Daten sind in den Prozessen mit Werkzeugunterstützung integriert und etabliert. Häufig wird bereits mit der Bebauungsplanung begonnen. Diese ist aber noch nicht etabliert.
- **Organisation**  
Unternehmensarchitekten werden zumindest in die wichtigen Projekte standardmäßig eingebunden. EAM-Gremium, wie z.B. EAM-Board (siehe Buch Abschnitt 4.2.3) für die Sicherstellung der kontinuierlichen Pflege sowie (Weiter-)Entwicklung der Methode und Werkzeugunterstützung, ist aufgesetzt.
- **Wirksamkeit**  
Die Transparenz, die durch EAM geliefert wird, wird in den Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozessen genutzt. Die Planung und Steuerung selbst werden noch nicht durchgängig unterstützt.

- **Werkzeugunterstützung**

Die EAM-Datenbasis ist aufgebaut und die Ergebnistypen werden durch das Werkzeug unterstützt.

Durch die Einbindung der Unternehmensarchitekten in Projekte gibt es mehr Einflussmöglichkeiten (siehe Bild 8.20). Umgekehrt muss aber der zuvor versprochene Nutzen tatsächlich geliefert werden, da sonst die Unternehmensarchitekten wieder ausgegrenzt werden.

Je nach Unternehmensgröße und IT-Organisation kann die Datenpflege in diesem Reifegrad weiter verteilt werden. So können z.B. Facharchitekten in Projekten oder IS-Verantwortliche mit eingebunden werden. Facharchitekten und IS-Verantwortliche müssen geschult und die Werkzeugunterstützung muss entsprechend optimiert werden. Die Unternehmensarchitekten müssen über eine entsprechende Qualitätssicherung sicherstellen, dass eine hinreichende Datenqualität und -aktualität kontinuierlich eingehalten wird.

Je besser der Input, desto größer die Akzeptanz des Enterprise Architecture Managements. Immer mehr Stakeholder unterstützen die Einbindung von EAM in Projekte. Insbesondere das Management und die Fachbereiche sehen den Nutzen. Entscheidungsvorlagen mit Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaftsanteilen und dokumentiertem Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial werden zunehmend zum Standard. Die Analysemöglichkeiten werden immer häufiger genutzt. Mit zunehmender Akzeptanz der übersichtlichen Darstellung der IS-Landschaften inkl. der Analyse- und Visualisierungsmöglichkeiten wird das EAM zum festen Bestandteil beim Aufsetzen von Projekten. Letztendlich entscheidet auf Dauer die Qualität des Inputs vom EAM über dessen „Überleben“.

**Wichtig: Nachhaltigkeit und Sicherstellung einer hinreichenden Qualität**

Eine verlässliche Datenbasis mit hinreichender Datenqualität und -aktualität ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sie auch genutzt wird. Dies müssen die Unternehmensarchitekten sicherstellen.

Weil die Pflege von Daten im Allgemeinen aufwendig ist, erfolgt die Datenlieferung nicht automatisch in einer ausreichenden Qualität und Aktualität. Mit Durchhaltevermögen und Kontinuität in der Pflege sowie der Integration in die IT- und Entscheidungsprozesse müssen Aktualität und Qualität der Datenbasis aktiv überwacht und sichergestellt werden. Ein permanentes Einfordern und Überwachen der Datenlieferung sind notwendig. Zudem muss eine regelmäßige Qualitätssicherung eine ausreichende Datenqualität gewährleisten.

Ein entsprechender Skill- und Erfahrungs-Level muss bei den Unternehmensarchitekten gehalten werden, auch wenn sich das Unternehmensarchitektenteam aufgrund von Fluktuation ändert. Die persönliche Kompetenz des Unternehmensarchitekten ist ausschlaggebend dafür, ob ihm Vertrauen geschenkt wird oder nicht. Schließlich muss er die Vertreter des IT- und Business-Managements und den Fachbereich überzeugen können.

Wenn sich der Nutzen permanent nachweisen lässt, wird das Enterprise Architecture Management zum etablierten Erfolgsfaktor für Projekte und Maßnahmen. So ist die Voraussetzung geschaffen, EAM als festen Bestandteil in die IT-Projektabwicklung und Maßnahmenabwicklung aufzunehmen und im Vorgehensmodell zu verankern.

### Reifegrad „ Planung“

Der Reifegrad „Planung“ ist erreicht, wenn EAM integraler Bestandteil der strategischen IT-Planung ist. Charakteristika dieses Reifegrads:

- **Dokumentationsgrad und -methodik**  
Die Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaft ist hinreichend vollständig, aktuell und konsistent. Die Soll-Bebauung und die Roadmap für die Umsetzung liegen für alle relevanten Teilarchitekturen vor.  
Die Bebauung ist um strategische und operative Steuerungsgrößen wie z.B. Strategiebeitrag, Wertbeitrag, Kosten oder Gesundheitszustand angereichert.
- **EAM-Prozesse, Organisation und Werkzeugunterstützung**  
Unternehmensarchitekten und Pflegeprozesse sind etabliert. Die Pflegeprozesse sind mit den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verzahnt. Die Bebauungsplanung und die EAM-Gremien sind in diesem Kontext etabliert (siehe Buch Abschnitt 4.2.3). Das Planungsinstrumentarium ist Teil der EAM-Werkzeugunterstützung.
- **Wirksamkeit von EAM**  
EAM schafft Transparenz und unterstützt die strategische IT-Planung und hat hier maßgeblichen Einfluss.

Analog zur Etablierung der Dokumentation der Geschäftsarchitektur und/oder IT-Landschaft müssen beim Aufsetzen der Bebauungsplanung zuerst Erfahrungen gesammelt werden, bevor sich daraus ein konsolidiertes Vorgehen ableiten lässt. Parallel zur iterativen Festlegung der Methode zur Gestaltung der Soll-Bebauung und Roadmap zur Umsetzung muss auch eine adäquate Werkzeugunterstützung iterativ bereitgestellt werden. Beim Reifegrad "Planung" muss dies bereits zur Verfügung stehen.

Die Einbindung z.B. in das Projektportfoliomanagement etabliert das Enterprise Architecture Management als festen Bestandteil der Entscheidungsprozesse. Durch einen spürbaren Mehrwert ist die Unterstützung durch das Management und die überwiegende Anzahl der wesentlichen Stakeholder gesichert, sofern die Qualität des Inputs gewährleistet ist.

Maßgeblich für den Erfolg ist eine businessorientierte, auf den Punkt gebrachte Visualisierung der Soll- und Plan-Bebauung sowie der Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business- und IT-Ideen. Dies erfordert insbesondere eine hohe Business-Orientierung der Unternehmensarchitekten.

#### **Reifegrad „ Steuerung“**

Der Reifegrad „Steuerung“ ist erreicht, wenn EAM ein Erfolgsfaktor für die Business-Planung ist. EAM hat eine hohe Wirksamkeit und Sichtbarkeit. Ihr Einfluss auf Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse ist hoch. EAM ist ein "Selbstläufer" und bietet sowohl ein Analyse- und ein Planungsinstrumentarium als auch ein Steuerungsinstrumentarium, das in den Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozessen verankert ist. Die Prozesse und die Organisation sowie die Werkzeugunterstützung sind etabliert.

Durch die permanente Optimierung der Methode, der Organisation und der Prozesse sowie die Tool-Unterstützung, einhergehend mit einer permanent hohen Qualität der Ergebnisse, entsprechend einem hohen Skill-Level und der Erfahrung der Unternehmensarchitekten (Business-Orientierung, fachlich, technisch und methodisch), lässt sich der Nutzen permanent steigern.

#### **Das Wesentliche des Reifegradmodells auf einen Blick:**

Nach dem Entschluss, mit EAM zu beginnen, sollten Sie erst ein „Gefühl“ für das komplexe Thema gewinnen. Hierfür müssen Sie repräsentative Beispiele idealerweise im Projektkontext angehen.

Sie müssen Sponsoren im Management sowie bei den relevanten Stakeholdern finden und ausbauen. Dies ist nur mittels nachweisbarer Erfolge möglich.

Konsolidieren Sie die Erfahrungswerte und entwickeln Sie die Methode und die Werkzeugunterstützung kontinuierlich weiter. Trennen Sie dabei zwischen der Weiterentwicklung der Methode und der Mitwirkung in Projekten, um keine Akzeptanz in den Projekten zu verlieren.

Etablieren Sie schrittweise die Pflegeprozesse. Zu Beginn sollte die Pflege in einem kleinen Team von erfahrenen Unternehmensarchitekten erfolgen. Mit einer zunehmenden Akzeptanz und Verbreitung müssen Sie die Pflegeprozesse in die Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integrieren. Nur so lebt EAM nachhaltig.

Der Übergang zwischen „Im Aufbau“ und „Transparenz“ ist die kritische Phase bei der Einführung des EAM. Durch die Mitwirkung der Unternehmensarchitekten in den Projekten erfolgt EAM nicht mehr im „stillen Kämmerlein“. Die Unternehmensarchitekten stehen unter Beobachtung.

Die Etablierung vom EAM ist ein lang andauernder Veränderungsprozess. Entscheidend ist, dass frühzeitig Nutzen entsteht und dieser kontinuierlich vermarktet wird.

Nutzen entsteht erst, wenn wirklich Input gegeben werden kann. Hierzu sind kompetente Unternehmensarchitekten und eine „kritische Masse“ von aktuellen und konsistenten Bebauungsdaten und Visualisierungen notwendig. Nur so können der Wert gezeigt und die Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Im Download-Anhang 6 sind die Kriterien für die Einschätzung des Reifegrads im Enterprise Architecture Management nochmals zusammengefasst.