

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	6
2	Einführung zentraler Begriffe und Konzepte	7
2.1	Zentrale Begriffe	7
2.1.1	Digitale Transformation	7
2.1.2	Agilität	13
2.1.2.1	Mindset und Prinzipien der Agilität	14
2.1.2.2	Agilität im Management	16
2.1.2.3	Selbstorganisation	17
2.1.3	Neue Arbeitsweisen	19
2.1.3.1	Neues Verständnis von Arbeit	20
2.1.3.2	Implikationen für das Management	21
2.1.4	Was heißt Verstehen?	23
2.1.5	Architekturentscheidungen in der digitalen und agilen Welt	26
2.1.6	Enterprise-Architektur	29
2.1.7	Enterprise-Architektur-Management	32
2.2	Zentrale Konzepte	33
2.2.1	Denken und wie das Unterbewusstsein unser Verstehen beeinflusst	33
2.2.1.1	Schnelles Denken und langsames Denken	35
2.2.1.2	Der Mensch im Mittelpunkt	39
2.2.2	Verstehen aus Sicht des Semiotischen Modells und des Semiotischen Enterprise-Modells	40
2.2.3	Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	44
2.2.4	Digitale Ökosysteme	47
2.2.5	Agilität für das Enterprise-Architektur-Management	50
2.2.5.1	Agile Organisationen am Beispiel SAFe	51
2.2.5.2	Architekturkonzepte in SAFe	53
2.2.5.3	Architektenrollen in SAFe	56
	Literatur	59
		VII

3 Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung verstehen	61
3.1 Enterprise-Architektur in der Energiewirtschaft	61
3.1.1 Kurzporträt EnBW AG	62
3.1.2 Wertschöpfungsstufen und Markttrollen am Beispiel der EnBW AG	63
3.2 Digitale Transformation der Energiewirtschaft	66
3.2.1 Digitale Produkte und Services unter Nutzung des Internet of Things	69
3.2.2 Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel Mieterstrom	70
3.2.3 Digitale Ökosysteme am Beispiel Smart EVU	72
3.3 Das Semiotische Enterprise-Modell in a Nutshell	75
3.3.1 Die vier Perspektiven des Verstehens	75
3.3.2 Geschäftsfähigkeit als Zeichen eines Unternehmens	78
3.3.3 Mit den vier Perspektiven des SEM arbeiten	81
3.4 Die strategische Ebene verstehen	87
3.4.1 Das makroökonomische Umfeld verstehen	89
3.4.2 Die Einflüsse aus dem Wettbewerbsumfeld verstehen	93
3.4.3 Mit Business-Capability-Mapping die Strategie in der Enterprise-Architektur abbilden	94
3.5 Die strategische Planung der Enterprise-Architekten	97
3.5.1 Transparenz schaffen und den aktuellen Stand verstehen	98
3.5.2 Ziellandschaft entwickeln und verstehen	99
3.5.3 Führungskräfte und Verantwortungsträger im Umfeld verstehen	102
Literatur	106
 4 Kognitive Aufmerksamkeit: Wie Enterprise-Architekten mit kognitiven Techniken die Tücken unserer Wahrnehmung und das Rauschen unserer Intuition meistern	 109
4.1 BIAS – Die Tücken unserer Wahrnehmung	109
4.2 NOISE – Das Rauschen der Intuition	114
4.3 Wie wir unsere Architekturentscheidungen verbessern können	116
4.4 Häufige Missverständnisse über Bias	119
4.5 Wie wir das Umfeld unserer Architekturentscheidungen verbessern können	121
4.6 Den Raum für echten Dialog bereitstellen	123
4.7 Mit Divergenz Verzerrungen entgegnen	130
4.8 Die DNA der Architekturentscheidungsprozesse und der Kultur verändern	142
Literatur	149

5	Enterprise-Architektur im agilen Projektalltag	151
5.1	Taktisch das Business und die Softwareentwicklung unterstützen	151
5.2	Herausforderungen im agilen Umfeld verstehen	154
5.3	Ein agiles Target-Operating-Modell auf der Basis von SAFe	156
5.3.1	Basiskonzepte für des Target-Operating-Modell	157
5.3.2	Portfolioebene – Den strategischen Rahmen für die Weiterentwicklung der IT-Landschaft setzen	162
5.3.3	Solution-Ebene – IT-Landschaften taktisch weiterentwickeln	169
5.3.4	Programmebene – Die Basisarchitektur mit dem Architectural Runway sicherstellen	173
5.4	Das Management von Standards im Zeitalter der Digitalisierung	176
5.5	Nutzung von Standards für digitale Ökosysteme am Beispiel der API-Ökonomie	178
5.6	Fazit: Der Enterprise-Architekt im agilen Framework	182
	Literatur	182
6	Zukünftige Fähigkeiten eines Enterprise-Architekten in der digitalen Welt	185
6.1	Die Ur-Fähigkeiten des Menschen als Ausgangsbasis	192
6.1.1	Kommunikationsfähigkeit und die Bedeutung der Sprache	193
6.1.2	Anpassungsfähigkeit und das Prinzip der Selbstorganisation	196
6.1.3	Organisationsfähigkeit und das Zusammenspiel von Individualität und Gemeinschaftlichkeit	198
6.1.4	Reflexionsfähigkeit und die Einzigartigkeit, über sich selbst zu denken	200
6.2	Bilder und Narrative für die Architekturarbeit	201
6.2.1	Die Kraft der inneren Bilder	202
6.2.2	Das dynamische Selbstbild als Kern	203
6.2.3	Ein positives Menschenbild als Grundeinstellung	205
6.2.4	Eine evolutionäres Organisationsbild als Grundidee	208
6.2.4.1	Selbstorganisation	208
6.2.4.2	Ganzheitlichkeit	209
6.2.4.3	Zweck und Sinn	209
6.2.5	Nachhaltigkeitals neues Leitbild für die Architekturarbeit	219
6.2.5.1	Nachhaltigkeit im strategischen Architekturmanagement	224
6.2.5.2	Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer	229
6.2.5.3	Architektur von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellen	231
6.2.5.4	Ausblick auf weiterführende Themen	234
6.3	Kernrollen	235
6.3.1	Inspirationsquellen für die Kernrollen	236

6.3.2	EA-Team	238
6.3.3	EAM-Leader	239
6.3.4	Lead-Enterprise-Architekt	242
6.3.5	EAM-Enabler	244
6.3.6	Capability-Architekt – Architekt der Geschäftsfähigkeiten	245
6.3.7	Solution-Architekt – Lösungsarchitekt	246
6.4	Die Zukunft von Enterprise-Architekten	247
	Literatur	248
	Schlussbetrachtung	251