

Hochschule der Medien

Fachbereich Medieninformatik

Seminararbeit

Die Organisatorische Verankerung von Unternehmensarchitekturmanagement

erstellt von

Christian Schwörer (cs116)

und

Timo Müller (tm043)

im Seminar

strategisches Informationsmanagement

und

Enterprise Architecture

Januar 2009



HOCHSCHULE DER MEDIEN

Seminarleiter:

Prof. Dr. Bettina Schwarzer

Fakultät 3: Information und Kommunikation (IuK)

Hochschule der Medien Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
1 Einleitung	1
2 Aspekte des Architekturmanagements	2
2.1 Prozesse der Unternehmensarchitektur (nach Keller)	2
2.1.1 IT-Strategie (ARC1)	2
2.1.2 IT-Anwendungsportfolio (ARC2)	3
2.1.3 Modellierung (ARC3)	4
2.1.4 Entwicklung und Durchsetzung von Richtlinien (ARC4)	4
2.1.5 Monitoring des Projektportfolios (ARC5)	4
2.1.6 Projektbegleitung (ARC6)	5
2.2 Menschen im Architekturmanagement	5
2.3 Vorteile der organisatorischen Verankerung	6
2.4 Einführungspfade der Unternehmensarchitektur	6
2.4.1 Top-Down	7
2.4.2 Bottom-Up	7
3 Verankerung in der Aufbauorganisation	10
3.1 Formen der Aufbauorganisation	10
3.1.1 Die funktionale Organisation	10
3.1.2 Die divisionale Organisation	11
3.2 Rollen und Organisationsstrukturen	12
3.2.1 Der Vorstand (Rolle)	13
3.2.2 Der Domänenbesitzer (Rolle)	14
3.2.3 Der Domänenexperte (Rolle)	14
3.2.4 Die Steuerungskommission der Unternehmensarchitektur	14
3.2.5 Der IT-Vorstand (Rolle)	15
3.2.6 Das Projektgenehmigungsgremium	15
3.2.7 Das Projektprüfungsgremium	15
3.2.8 Das Unternehmensarchitektur-Managementbüro	16
3.2.9 Der Chef-Architekt (Rolle)	16
3.2.10 Das Architektur-Team	17
3.3 Entwicklung eines Organisationskonzeptes	18

3.3.1	Funktionale Organisationskonzepte	18
3.3.1.1	Integration in die bestehende Organisationsstruktur	18
3.3.1.2	Unternehmensarchitektur als eigene Funktion	21
3.3.2	Divisionale Organisationskonzepte	23
3.3.2.1	Zentrales Unternehmensarchitekturmanagement	23
3.3.2.2	Dezentrales Unternehmensarchitekturmanagement	25
3.3.2.3	Verteiltes Unternehmensarchitekturmanagement	27
4	Fazit	30
	Literaturverzeichnis	31

1 Einleitung

„Aber während die Menschen nur in bestimmten Ordnungen leben können, tendieren sie als Masse dazu, gerade die funktionsfähigen Ordnungen zu zerstören.“

Eucken (2008)

Mit diesem Zitat verdeutlicht Walter Eucken die Gefahr eines Ordnungsverlustes, wenn zu viele Akteure unkontrolliert und unkoordiniert miteinander arbeiten. Auch bei größeren Unternehmen, die über eine Vielzahl an Mitarbeitern und Organisationseinheiten verfügen, kann dieses Phänomen auftreten. Um dem vorzubeugen oder entgegenzuwirken, ist es notwendig übergeordnete Prinzipien und Methoden zu etablieren. Eine Möglichkeit dazu bietet die Unternehmensarchitektur.

„[Die Unternehmensarchitektur ist] Ein zusammenhängendes Ganzes, bestehend aus Prinzipien und Methoden, die für den Entwurf und die Umsetzung der Organisationsstruktur eines Unternehmens, sowie für die Geschäftsprozesse, Informationssysteme und Infrastruktur verwendet werden.“ (Keller, 2007, S. 37).

Damit der Erfolg einer Unternehmensarchitektur dauerhaft sichergestellt werden kann, muss ein organisatorischer Ordnungsrahmen eingeführt werden. Dieser Ordnungsrahmen garantiert, dass die nötigen Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten klar zugeordnet sind und so unternehmensweite Entscheidungen umgesetzt werden können. Weiterhin entsteht ein klares Mandat für die Überwachung der Unternehmensentwicklung hinsichtlich der Unternehmensarchitektur.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen verschiedene Organisationskonzepte zur Verankerung der Unternehmensarchitektur erarbeitet werden. Dazu werden zunächst relevante Aspekte des Unternehmensarchitekturmanagements besprochen. Im Anschluss werden Rollen und Organisationsstrukturen entwickelt, die sich in mehreren exemplarischen Konzepten niederschlagen. Abschließend werden einige Faktoren vorgestellt, die Einfluss auf die Wahl eines passenden Konzeptes haben.

2 Aspekte des Architekturmanagements

Bevor man sich überlegt, wie eine Unternehmensarchitektur sinnvoll in der Organisation verankert werden kann, ist es wichtig zu verstehen, welche Prozesse im Rahmen der Architektur eine Rolle spielen und welche Personen von ihr betroffen sind. Weiterhin sollte man sich darüber im Klaren sein, welche Vorteile die organisatorische Verankerung tatsächlich mit sich bringt und wie die Einführung der Unternehmensarchitektur vonstatten geht. In den folgenden Abschnitten sollen diese Teilaspekte der Unternehmensarchitektur genauer beschrieben werden und als Grundlage für die spätere Definition von Rollen und Organisationsstrukturen dienen.

2.1 Prozesse der Unternehmensarchitektur (nach Keller)

Es ist also wichtig, zunächst die benötigten Prozesse zu verstehen, bevor man sich Gedanken über die Rollen, Gremien oder Institutionen macht, die benötigt werden, um eine Unternehmensarchitektur in einer Organisation optimal zu unterstützen. Wolfgang Keller beschreibt ein Prozessmodell, das bei der Einführung einer IT-Unternehmensarchitektur, sowie bei der späteren Durchführung und Pflege der Architektur angewandt werden kann (Keller, 2007, S. 72ff). Da auf Grundlage dieses Prozessmodells später die verschiedenen Rollen und Organisationsstrukturen definiert werden, soll es an dieser Stelle noch einmal kurz vorgestellt werden (siehe Abbildung 1). Zu beachten ist, dass hier lediglich Prozesse der IT-Unternehmensstruktur behandelt werden. Die Prozesse der Geschäftsarchitektur, die den zweiten großen Teil einer Unternehmensarchitektur ausmachen, werden in dieser Arbeit nicht genauer beschrieben.

2.1.1 IT-Strategie (ARC1)

Ziel des Prozesses IT-Strategie ist es, aus der allgemeinen Unternehmensstrategie eine IT-Strategie abzuleiten. Durch diese enge Ausrichtung der IT-Strategie kann gewährleistet werden, dass die fachliche Arbeit eines Unternehmens optimal durch die IT unterstützt wird. Da die Verantwortlichkeiten der Unternehmensstrategie meist in der Vorstandsebene liegen, ist es wichtig, dass bei der Ableitung der IT-Strategie die Unterstützung des Vorstandes gewährleistet ist. Im optimalen Fall arbeitet der Vorstand aktiv an der Erstellung mit.

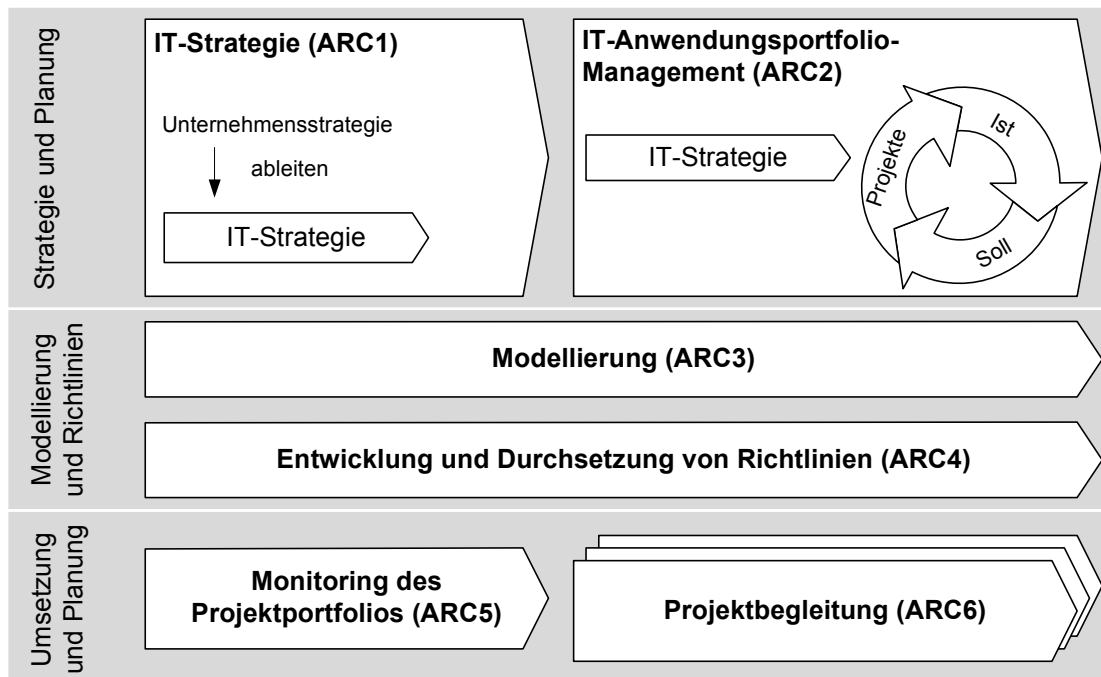


Abbildung 1: Die Prozesse der Unternehmensarchitektur (Keller, 2007, S. 72)

2.1.2 IT-Anwendungsportfolio (ARC2)

Der zweite Prozess beschreibt eine fortwährende Planung der Infrastruktur, sowie des Anwendungsportfolios eines Unternehmens. Diese Planung erfolgt zum Zweck einer „strategiekonformen Bebauungsplanung“ (Keller, 2007, S. 73). Ziel ist also das Anwendungsportfolio so zu verändern, dass alle genutzten Anwendungen die IT-Strategie bestmöglich unterstützen. Dazu ist es nötig, bestehende Anwendungen besser an die Strategie anzupassen, ungenutzte Anwendungen zu entfernen und gegebenenfalls neue Anwendungen zu erstellen. Der gesamte Planungsprozess wird in einem wiederkehrenden Kreislauf durchlaufen und setzt sich zusammen aus der IST-Analyse der Anwendungslandschaft, der Erstellung einer SOLL-Anwendungslandschaft, sowie den daraus resultierenden Projekten, die im Anschluss an die Planung durchgeführt werden. Maßgeblichen Einfluss auf die SOLL-Analyse hat hier die zuvor entwickelte IT-Strategie.

Während für die Feststellung des IST-Zustandes einer Anwendungslandschaft lediglich die Unterstützung der Anwendungsverantwortlichen nötig ist, wird für die Erstellung einer SOLL-Analyse bzw. deren Durchführung in den meisten Fällen die Unterstützung des Vorstandes benötigt. Tiefgreifende, aber notwendige Änderungen an der Anwendungslandschaft lassen sich ohne diese Unterstützung nicht durchsetzen.

2.1.3 Modellierung (ARC3)

Der Hilfsprozess Modellierung spielt vor allem in großen Unternehmen eine wichtige Rolle. Um den Überblick über eine komplexe Anwendungslandschaft und deren Schnittstellen zu behalten und eine homogene Dokumentation zu erhalten, ist eine einheitliche Modellierungsbasis vonnöten. Diese Basis muss definiert und die entsprechenden Modelle erstellt werden. Der Prozess kann zwar auch in Eigenverantwortung durchgeführt werden, jedoch steigt die Akzeptanz der Modelle, wenn sie von einem Mitglied des Vorstandes oder einem IT-Verantwortlichen vertreten werden.

2.1.4 Entwicklung und Durchsetzung von Richtlinien (ARC4)

Damit die im Rahmen der Unternehmensarchitektur getroffenen Entscheidungen im Unternehmen auch tatsächlich umgesetzt werden, ist es oft nötig, entsprechende Richtlinien zu definieren und diese auch zu kommunizieren. Durch Richtlinien können beispielsweise Mindeststandards realisiert oder die Komplexität der Anwendungslandschaft verringert werden. Bei der Durchsetzung von Richtlinien gilt ähnlich wie bei der Modellierung, dass nicht zwingend der Rückhalt eines Vorstandes benötigt wird. Solange die Betroffenen die Notwendigkeit der Richtlinien anerkennen, ist kein Druck von einer höheren Ebene nötig.

2.1.5 Monitoring des Projektportfolios (ARC5)

Wenn eine Unternehmensarchitektur einmal eingeführt wurde, müssen alle Projekte ständig daraufhin überprüft werden, ob sie konform zur festgelegten Architektur sind. Es muss überwacht werden, ob Richtlinien eingehalten werden und ob die Komplexität eines Projektes in einem vertretbaren Rahmen bleibt. Ist dies nicht der Fall, muss korrigierend eingegriffen werden und das Projekt an die Architektur angepasst werden.

Ein weiteres Ziel dieses Prozesses ist zu erkennen, ob die Ergebnisse eines neuen Projekts sich auf die Unternehmensarchitektur auswirken können. Bringt das Projekt eine wünschenswerte oder unvermeidliche Änderung der Architektur mit sich, muss diese entsprechend angepasst werden. Während die Überwachung schon mit Unterstützung der Projektleiter möglich ist, muss eine Architekturveränderung von den verantwortlichen Vorständen mit getragen werden.

2.1.6 Projektbegleitung (ARC6)

Die Ziele der Projektbegleitung decken sich mit denen der Überwachung. Allerdings werden in diesem Prozess besonders kritische Projekte eng von einem Unternehmensarchitekten begleitet. Dieser stellt entweder sicher, dass sich das Projekt sinnvoll in die bestehende Anwendungslandschaft einfügt oder dass die resultierenden Änderungen an der Unternehmensarchitektur koordiniert durchgeführt werden. Im Rahmen der Projektbegleitung können Pilotprojekte auch unabhängig von der Architektur begleitet werden und so neue Anwendungsgebiete erschlossen werden, die sich dann in absehbarer Zukunft auf die Unternehmensarchitektur auswirken können.

2.2 Menschen im Architekturmanagement

Die Einführung einer Unternehmensarchitektur wirkt sich auf nahezu alle Beteiligten eines Unternehmens aus. Zum täglichen Geschäft kommen meist neue Aufgaben, die sich auf Seiten der Vorstände und Architekten direkt mit der Architektur beschäftigen.

In der Vorstandsebene muss die grundlegende Strategie als Basis der Unternehmensarchitektur erstellt und kontinuierlich überprüft werden. Im Gegenzug profitiert man hier von einer besseren Berichterstattung und einer verbesserten Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Vorschriften (Compliance).

Für die Vorstände der Fachbereiche bringt die Unternehmensarchitektur eine deutlich bessere Unterstützung der Aufgaben durch die IT mit sich. Zudem wird die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen gefördert. Zeitgleich steigt allerdings auch der Kommunikationsaufwand, der dafür zu erbringen ist. Unabhängige Fachbereiche müssen sich zunehmend in das Unternehmen als Ganzes integrieren.

Aus einer verbesserten Compliance zieht auch ein IT-Vorstand Vorteile. Die größte Auswirkung der Unternehmensarchitektur ist aber die Senkung der Betriebskosten und der Einfluss auf die Projektauswahl. Ein IT-Vorstand hat im optimalen Fall mehr Budget zur Verfügung, um neue innovative Projekte zu starten, ohne beim laufenden Betrieb Einbußen hinnehmen zu müssen.

Die Mitarbeiter der Abteilungen profitieren durch die einheitliche Ausrichtung des Unternehmens und die klaren Richtlinien. Allerdings ist ihre Bewegungsfreiheit durch diese Richtlinien auch stärker eingeschränkt und es müssen zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Dokumentation erfüllt werden. Dafür kann durch die optimierten Prozesse Zeit eingespart und so Überlastsituationen beseitigt werden.

2.3 Vorteile der organisatorischen Verankerung

Für ein Unternehmen, das für die Unternehmensarchitektur eigenständige Organisationsstrukturen vorsieht, ergeben sich zahlreiche Vorzüge. Die Förderung eines unternehmensweit einheitlichen Unternehmensarchitekturmanagements durch ein manifestiertes und standardisiertes Koordinations- und Kontrollsystem, stellt den augenscheinlichsten Vorteil dar. Weiterhin erfolgt eine klare Verbesserung der Ausrichtung der IT an den Anforderungen der Geschäftsbereiche. Dies ist eine Folge der klar definierten Kommunikationsschnittstellen zwischen der IT und den Geschäftsbereichen (vgl. Fischer, 2008, S. 26).

Mit der Institutionalisierung wird die Nachhaltigkeit der Unternehmensarchitektur über den Einführungsprozess hinaus gefördert. Dies wird unter anderem durch die kontinuierliche Begleitung und Überwachung aller Projekte erreicht. Zeitgleich steigt der Stellenwert des Architekturmanagements aufgrund der Unterstützung durch die Vorstandsebene und die Beteiligung aller Fachbereiche. Letztendlich lassen sich auch klare Verantwortlichkeiten definieren, die zur Vereinfachung der Kommunikation und zur Verbesserung der Compliance beitragen.

Nur durch fortwährende Managementprozesse, die die Architektur kontinuierlich verbessern und neue Projekte in die Unternehmensarchitektur einpassen, kann die Konformität der Unternehmensarchitektur über eine längere Zeit gewährleistet werden. Damit ist die organisatorische Verankerung im Unternehmen unabdingbar.

2.4 Einführungspfade der Unternehmensarchitektur

Die Einführung einer Unternehmensarchitektur beginnt in der Regel mit einem initialen Projekt. Da es sich dabei naturgemäß um ein umfangreiches und längerfristiges Unterfangen handelt, das sich auf viele strategische und operative Bereiche eines Unternehmens bezieht, kann eine flächendeckende Unternehmensarchitektur nicht mit einem „Big Bang“, sondern nur schrittweise eingeführt werden.

Ein entscheidender Faktor bei der Einführung einer IT-Unternehmensarchitektur ist die Unterstützung durch das Top-Management, das sich in erster Linie aus den Unternehmensvorständen zusammensetzt. Besondere Bedeutung kommt dabei dem IT-Vorstand zu. Vor allem die in Kapitel 2.1 beschriebenen Prozesse „IT-Strategie (ARC1)“ und „IT-Anwendungsportfolio (ARC2)“ können ohne Management-Beitrag nicht oder nur unvollständig angegangen werden. Alle anderen Prozesse, das heißt ARC3 bis ARC6, können prinzipiell auch ohne entsprechende Unterstützung durch die Vorstandsebene bearbeitet werden.

Allerdings stellen gerade ARC1 und ARC2 die für das Unternehmen Wert schöpfenden Prozesse dar, da sie einen Abgleich von Geschäfts- und IT-Strategie sowie den daraus folgenden Aktivitäten sicherstellen.

Abhängig von der Management-Unterstützung bieten sich zwei verschiedene Einführungspfade an, die im Folgenden genauer dargestellt werden. (vgl. Keller, 2007, S. 230ff.)

2.4.1 Top-Down

Bei einer Einführungsstrategie von oben nach unten geht die Initiative vom IT-Vorstand aus. Er möchte sich mit dem übrigen Top-Management auf eine IT-Strategie und eine darauf basierende Anwendungsplanung einigen. Dazu nutzt er die Dienste der ihm zur Verfügung stehenden Unternehmensarchitekten. Das bedeutet, dass die Architektengruppe auch auf die Unterstützung durch das Top-Management bauen kann. In Abbildung 2 ist zu sehen, dass der Ausgangspunkt dieses Ansatzes die IT-Strategie ist und das zu Teilen daraus abgeleitete IT-Anwendungsportfolio.

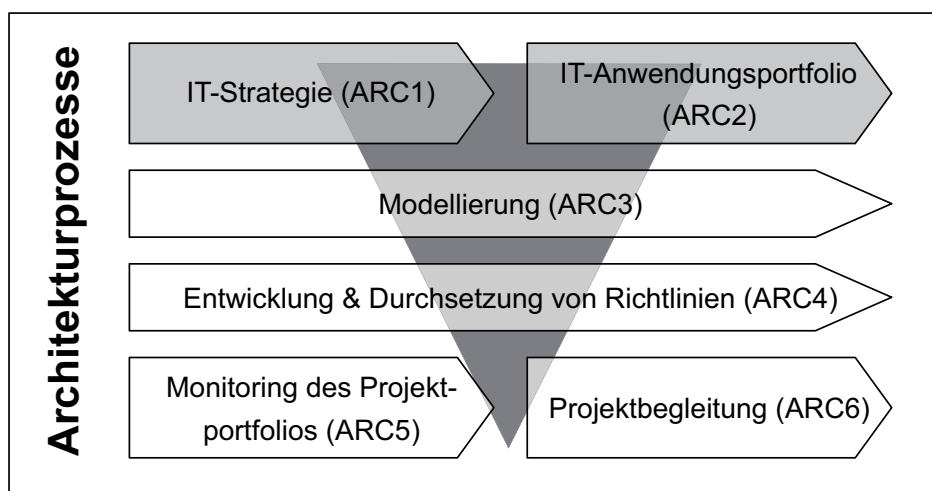


Abbildung 2: Die Top-Down-Einführungsstrategie (mit Änderungen entnommen aus: Keller, 2007, S. 233)

2.4.2 Bottom-Up

Beim Bottom-Up-Vorgehen existiert zwar eine Architektengruppe, sie hat aber keine strategische Unterstützung durch den IT-Vorstand. Oder der IT-Vorstand ist seinerseits nicht in die strategische Planung des Top-Managements einbezogen und kann mangels Kenntnis

der Geschäftsstrategie keine sinnvolle IT-Strategie ableiten. In diesem Fall konzentrieren sich die Unternehmensarchitekten auf die Prozesse, die ohne Unterstützung durch das Top-Management durchgeführt werden können. Dies zeigt auch Abbildung 3, in der ersichtlich wird, dass bei diesem Ansatz mit den Prozessen ARC3 bis ARC6 begonnen wird. Ob sich daraus eine Übereinstimmung mit der IT-Strategie und der Geschäftsstrategie ergibt, ist bei diesem Vorgehen nicht sichergestellt.

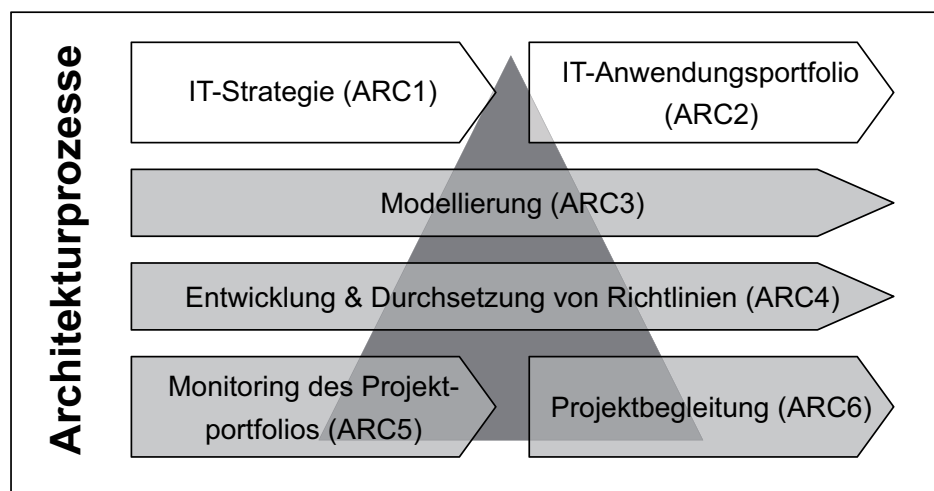


Abbildung 3: Die Bottom-Up-Einführungsstrategie (mit Änderungen entnommen aus: Keller, 2007, S. 233)

Wenn auch nicht optimal für die Einführung einer IT-Unternehmensarchitektur ist die Bottom-Up-Strategie in der Praxis sicherlich verbreitet. Dies beruht meist darauf, dass Sinn und Notwendigkeit einer Unternehmensarchitektur der Vorstandsebene nicht immer im vollen Ausmaß bewusst sind, handelt es sich doch nach wie vor um ein relativ junges Thema, das bisher noch nicht überall Einzug gehalten hat.

Allerdings bringt die Einführung von unten nach oben eine Reihe von Risiken und Problemen mit sich:

- Die IT-Strategie als Ausgangspunkt zur Entwicklung einer zielgerichteten Unternehmensarchitektur ist nicht vorhanden. Der Unternehmensarchitektur fehlt folglich das strategische Fundament, so dass ihre Bedeutung für das Geschäft zumindest fraglich ist.
- Die Arbeit und die Ergebnisse der Architektengruppe haben keine durchschlagende Wirkung bei der Ausrichtung der IT auf die Geschäftsbelange des Unternehmens.

- Erschließt sich der Vorstandsebene die strategische Bedeutung einer Unternehmensarchitektur nicht, läuft die Architektengruppe Gefahr, in Frage gestellt zu werden. Denn vorerst entsteht ein Kostenblock, dem in diesem Fall für den Vorstand kein direkt zurechenbarer Kostenvorteil gegenübersteht.

Aufgrund dieser Gefahren ist der sinnvollere und Erfolg versprechendere Ansatz die Top-Down-Strategie. Auch wenn Stellen und Gremien zur Erstellung und Verwaltung der Unternehmensarchitektur geschaffen werden sollen (siehe dazu Kapitel 3) und somit entsprechende Budgets notwendig werden, ist eine Unterstützung durch die Vorstandsebene hilfreich oder sogar unumgänglich. Deshalb wird im weiteren Vorgehen von einer Top-Down-Strategie ausgegangen. Nichtsdestotrotz kann es in der Praxis bei mangelnder Akzeptanz und Bereitschaft des Top-Managements auch richtig sein, das Thema Unternehmensarchitektur von unten nach oben anzugehen.

3 Verankerung in der Aufbauorganisation

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die relevanten Aspekte von Unternehmensarchitekturen dargelegt wurden, sollen in diesem Abschnitt darauf basierend Konzepte zur Verankerung des Unternehmensarchitekturmanagements in der Aufbauorganisation entwickelt werden. Dazu werden zunächst zwei mögliche Formen der Aufbauorganisation skizziert. Im Anschluss werden Rollen und Organisationsstrukturen definiert, die für das Unternehmensarchitekturmanagement von Belang sind. Abschließend werden Ansätze aufgezeigt, wie diese Rollen und Organisationsstrukturen in die vorgestellten Organisationsformen eingebracht werden können.

3.1 Formen der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation regelt das hierarchische Grundgefüge eines Unternehmens. Sie legt bestimmte Rahmenbedingungen und eine dementsprechende Struktur fest. Um eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung zu erreichen, werden Aufgaben definiert. Diese Aufgaben werden dann bestimmten Stellen im Unternehmen zugeordnet. Zur Erfüllung der Aufgaben werden den Stellen entsprechende Kompetenzen eingeräumt. Mehrere Stellen können zu Organisationseinheiten zusammengefasst werden. Somit ergibt sich das hierarchische und strukturelle Gerüst des Unternehmens.

In Theorie und Praxis haben sich mehrere mögliche Formen der Aufbauorganisation etabliert. Im Folgenden werden exemplarisch zwei häufig anzutreffende Organisationsformen erläutert, die funktionale Organisation und die divisionale Organisation. Eine detaillierte Einführung in das Thema Aufbauorganisation und die Erläuterung weiterer Organisationsformen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen und findet sich in entsprechender Fachliteratur (vgl. dazu ausführlich: Bühner, 2004).

3.1.1 Die funktionale Organisation

Die funktionale Organisation (auch als Verrichtungsorganisation bezeichnet) ist dadurch gekennzeichnet, dass auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung eine Aufgliederung anhand gleichartiger Funktionen erfolgt. Die einzelnen Funktionsbereiche sind hierarchisch der Unternehmensleitung unterstellt (vgl. Bühner, 2004, S. 127).

Als Bereiche sind beispielsweise die klassischen Funktionen Einkauf, Produktion, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung möglich. Aber auch die IT-Einheit kann aufgrund ihrer

eigenständigen Funktion als Bereich geführt werden (siehe Abbildung 4).

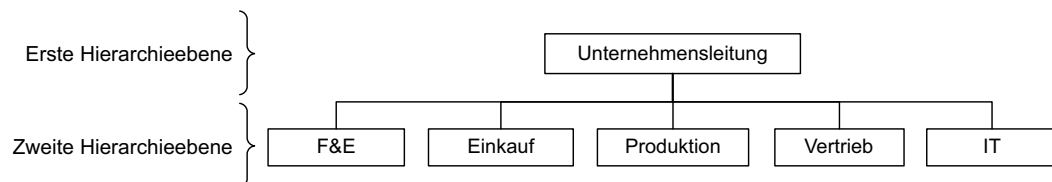


Abbildung 4: Grundstruktur einer funktionalen Organisation

3.1.2 Die divisionale Organisation

Bei der divisionalen Organisation (auch als Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet) findet auf der zweiten Hierarchieebene eine Aufgliederung nach Objektgesichtspunkten statt. Solche Objektgesichtspunkte können Produkte/Produktgruppen, Kunden-/Zielgruppen oder Märkte/Regionen sein. Die durch die Aufgliederung entstehenden Organisationseinheiten werden als Geschäftsbereiche (auch Divisionen, Sparten oder Strategische Geschäftsfelder) bezeichnet (vgl. Bühner, 2004, S. 141f.).

Abbildung 5 zeigt eine divisionale Organisation mit der Bildung von Geschäftsbereichen anhand von Produktmerkmalen, was in der Praxis die am häufigsten anzutreffende Ausprägung ist.

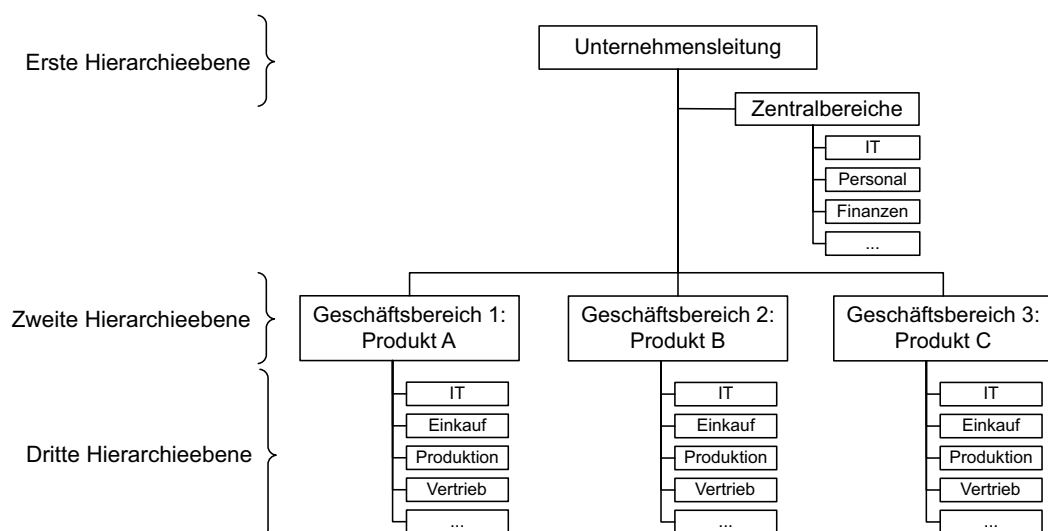


Abbildung 5: Grundstruktur einer divisionalen Organisation

Ein grundlegendes Merkmal der divisionalen Organisation ist die Aufteilung der Zuständigkeiten: Während das strategische Management der Unternehmensleitung untersteht, soll das operative Management eigenständig durch die Geschäftsbereiche erfolgen. Die Geschäftsbereiche haben damit den Charakter von „Unternehmen im Unternehmen“, sind allerdings ihrerseits gegenüber der Unternehmensleitung verpflichtet.

Die Geschäftsbereiche können durch funktionale Zentralbereiche mit Fachkompetenz überlagert werden. Oftmals sind Funktionen wie Personal oder Finanzen in Zentralbereichen angesiedelt. Die Abstimmung zwischen Geschäftsbereich und Zentralbereich unterliegt der Unternehmensleitung.

Die IT-Funktion kann je nach Grad der Dezentralisation komplett in den einzelnen Geschäftsbereichen oder vollständig in einem Zentralbereich angesiedelt sein. Aber auch eine Kombination aus einem zentralen Bereich für das strategische IT-Management und dezentralen IT-Einheiten für operative Aufgaben in den einzelnen Geschäftsbereichen kann sinnvoll sein.

3.2 Rollen und Organisationsstrukturen

Nachdem im vorigen Abschnitt die verschiedenen Organisationsformen in ihrer reinen Form beschrieben wurden, sollen nun die verschiedenen Rollen, Gremien und Kommissionen vorgestellt werden, die bei der Unternehmensarchitektur von Belang sind. Einige dieser Rollen und Strukturen müssen bei der Einführung einer Unternehmensarchitektur erst einmal neu geschaffen werden. Andere sind wiederum bereits vorhanden und erhalten lediglich neue Aufgabe und Verantwortlichkeiten.

Schaubild 6 zeigt eine generische Struktur, die alle Einheiten und deren Zusammenhänge genauer beschreibt. Diese Struktur enthält neben einigen konkreten Gremien und Kommissionen auch abstrakte Rollen, die bei der Nutzung ebenfalls konkret von Personen oder Personengruppen ausgefüllt werden müssen. Als Vorlage für diese Struktur diente ein Vorschlag des CIO Councils, der an dieser Stelle geringfügig vereinfacht wurde (vgl. Chief Information Officers Council, 2001, S. 13).

Bei der nachfolgenden Beschreibung der einzelnen Elemente erfolgt keine Trennung zwischen Rollen und konkreten Organisationsstrukturen. Vielmehr sollen die Hauptmerkmale der einzelnen Elemente vorgestellt und spezifisch für Rollen nur Möglichkeiten einer Ausprägung aufgezeigt werden. Zusätzlich erfolgt, wenn möglich, eine Zuordnung zu den Prozessen der IT-Unternehmensarchitektur aus Abschnitt 2.1.

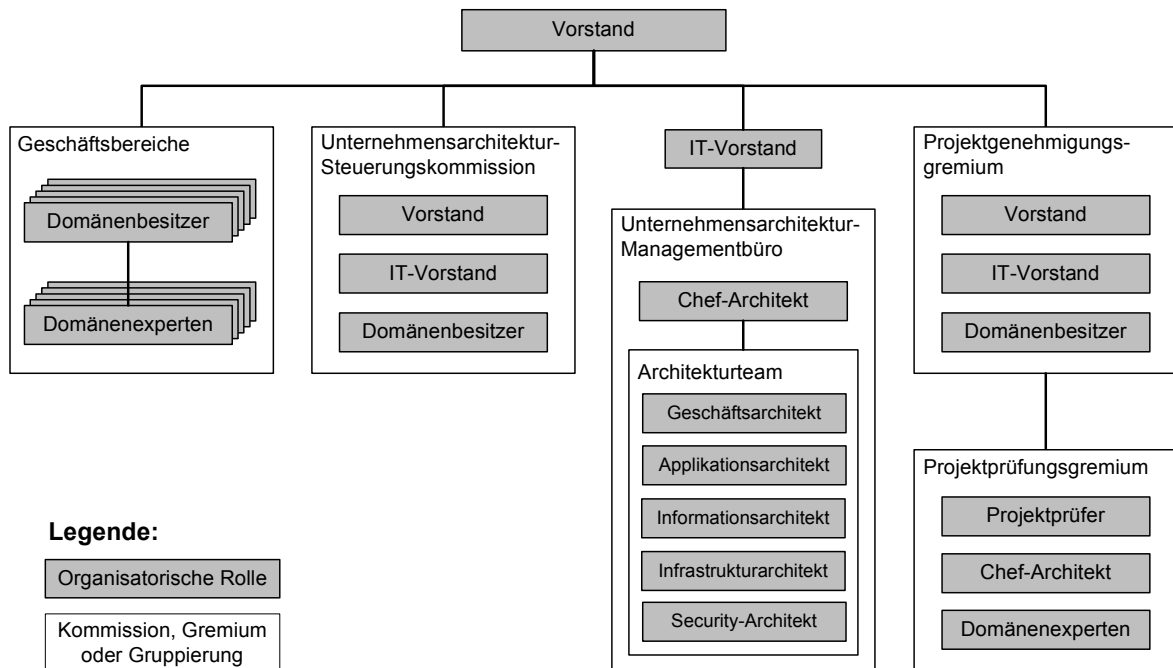


Abbildung 6: Rollen und Organisationsstrukturen

3.2.1 Der Vorstand (Rolle)

In einer Unternehmensarchitektur spielt der Vorstand eine sehr wichtige Rolle und trägt maßgeblich zum Erfolg bei. Die von ihm vertretene Unternehmensstrategie, an deren Erstellung er maßgeblich beteiligt ist, bietet die Grundlage für die angestrebten Veränderungen im Unternehmen und die daraus abgeleitete IT-Strategie. Als übergeordnete Entscheidungsinstanz trägt der Vorstand die Verantwortung für alle Entscheidungen und setzt unternehmensweite Änderungen durch. Ohne seine Unterstützung ist der Aufbau einer einheitlichen Unternehmensarchitektur von vornherein zum Scheitern verurteilt, da tief greifende Veränderungen kaum durchgeführt werden können. Im optimalen Fall übernimmt der Vorstand auch die Rolle des so genannten Unternehmensarchitektursponsors, der die Einführung der Architektur initiiert und kontinuierlich vorantreibt. Ein guter Vorstand zeichnet sich aus durch seine Führungsqualitäten und eine tief greifende Kenntnis des Geschäfts der Firma.

Die Rolle des Vorstands wird in kleineren Unternehmen meist von einer Person ausgefüllt. In größeren Unternehmen verbirgt sich dahinter oft eine Personengruppe. Diese Gruppe ist in den meisten Fällen hierarchischer Natur und besitzt einen Vorstandsvorsitzenden, der die endgültige Entscheidungsgewalt im Unternehmen besitzt.

3.2.2 Der Domänenbesitzer (Rolle)

Das Fachwissen und die Bedürfnisse der einzelnen Fachabteilungen prägen die Gestalt der Unternehmensstruktur entscheidend. Der Domänenbesitzer hat hier die Rolle des obersten Verantwortlichen seiner Domäne inne und liefert mit seinem fundierten Fachwissen wichtige Beiträge zur Architektur. Mit seiner Hilfe kann die Ausrichtung der IT-Funktion an den Geschäftsbedürfnissen eines Unternehmens deutlich verbessert werden. Letzten Endes verfügt er über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse in seiner Domäne, um architektonische Änderungen einzuleiten oder Richtlinien entsprechend durchzusetzen. In vielen Fällen bietet es sich an, dass die Leiter der Fachbereiche diese Rolle übernehmen.

3.2.3 Der Domänenexperte (Rolle)

Selbstverständlich handelt es sich beim Domänenbesitzer auch um einen Experten seiner Domäne. Dennoch benötigt er vor allem in großen Unternehmen weitere Unterstützung bei der Beratung des Architekturteams. Aus diesem Grund benennt der Domänenbesitzer einen oder mehrere Experten, die über das notwendige Domänenwissen verfügen. Diese Domänenexperten nehmen zukünftig beratende Aufgaben wahr und entlasten so den Domänenbesitzer. Für diese Rolle sind keine Weisungsbefugnisse notwendig und es ist durchaus möglich, diese Rolle auch von einem externen Berater ausfüllen zu lassen.

3.2.4 Die Steuerungskommission der Unternehmensarchitektur

Vergleichbar mit der Steuerungskommission eines Projektes, überwacht und lenkt diese Kommission das Projekt Unternehmensarchitektur als Ganzes. Die Organisationseinheit, bestehend aus Vorstand, Domänenbesitzer und IT-Vorstand, wertet in zeitlich großen Abständen die Berichte des Architekturteams aus und überwacht die Konsistenz der Unternehmensarchitektur. Zudem wird hier entschieden, wie viel und welche Ressourcen für die Unternehmensarchitektur zur Verfügung stehen. Firmenpolitisch besitzt sie genug Macht, um notwendige Änderungen unternehmensweit durchzusetzen. Bei großen übergeordneten Architekturfragen, die sich auf große Teile des Unternehmens auswirken, besitzt die Steuerungskommission damit die Entscheidungsgewalt.

Des Weiteren fungiert die Kommission auch als Eskalationsinstanz, wenn es zu Problemen bei der Umsetzung der Unternehmensstruktur kommt. Die Eskalation kann einerseits vom Architekturteam respektive dem Chef-Architekten und andererseits von der Kommission angestoßen werden. Eine Eskalation von Seiten der Kommission wird dabei stets das Ergebnis

eines Überwachungsvorgangs sein, bei dem Unstimmigkeiten oder Fehler entdeckt wurden.

3.2.5 Der IT-Vorstand (Rolle)

Der IT-Vorstand ist für die Ableitung der IT-Strategie aus der Geschäftsstrategie zuständig (siehe Prozess ARC1). Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, ist dies ein elementarer Bestandteil für die Erfolg versprechende Top-Down-Einführung einer IT-Unternehmensarchitektur. Als Leiter des IT-Bereichs ist er gegenüber dem Unternehmensarchitektur-Managementbüro weisungsbefugt und ernennt den Chef-Architekten. Eine weitere wichtige Aufgabe des IT-Vorstands ist die Kommunikation und Vermarktung der Unternehmensarchitektur. Dazu unterliegt ihm unter Anderem die Durchsetzung der Richtlinien, wie es vom Prozess ARC4 gefordert wird.

Der IT-Vorstand sollte neben IT-Fachwissen auch strategische Management-Kenntnisse und Führungsqualitäten haben. Für die Vermarktung und Durchsetzung der Unternehmensarchitektur ist eine entsprechende hierarchische Positionierung, Durchsetzungsvermögen und ein Gespür für unternehmenspolitische Vorgänge hilfreich.

3.2.6 Das Projektgenehmigungsgremium

Das Projektgenehmigungsgremium bildet den letzten Prüfstein für jeden Projektvorschlag. Das im Kern aus Vorstand, IT-Vorstand und Domänenbesitzern bestehende Gremium entscheidet letzten Endes, ob ein Projekt durchgeführt und das entsprechende Budget freigegeben wird oder ob es abgelehnt wird. Das Gremium verbringt allerdings keine Zeit mit der Prüfung von Projekten, sondern erhält vom nachfolgend beschriebenen Projektprüfungsgremium eine komprimierte Projektauswahl. Auf Basis dieser Auswahl werden alle Entscheidungen getroffen. Dem Gremium steht es aber frei, Projekte, die konform zur Unternehmensarchitektur sind, beispielsweise aus monetären Gründen abzulehnen. Umgekehrt können auch „unpassende“ Projekte aufgrund ihrer Bedeutung für das Unternehmen genehmigt werden oder zur Überarbeitung an die Fachabteilung zurückgegeben werden. Häufig findet man in diesem Gremium auch Rollen mit rechtlicher oder monetärer Kompetenz, zum Beispiel den Finanzvorstand.

3.2.7 Das Projektprüfungsgremium

Wie bereits beschrieben, arbeitet das Projektprüfungsgremium dem Projektgenehmigungsgremium zu, indem es alle Projektvorschläge auf gewisse Kriterien untersucht und eine un-

verbindliche Auswahl trifft. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Konformität der Projekte zur Unternehmensarchitektur.

Die Arbeit des Gremiums wird im Wesentlichen von den Projektprüfern erledigt, die jedes Projekt hinsichtlich der definierten Merkmale untersuchen. Sie müssen über eine ausgezeichnete Kenntnis der Unternehmensarchitektur verfügen und ein grundlegendes Verständnis für den Geschäftsbereich haben, dessen Projekte sie prüfen. Im Zweifelsfall kann die Arbeit eines Prüfers von einem Domänenexperten unterstützt werden. Bei kritischen Entscheidungen zur Bewertungen eines Projekts kann zusätzlich der Chef-Architekt involviert werden, der dann über die endgültige Entscheidungsbefugnis verfügt.

Das Projektprüfungsgremium ist damit direkt am Prozess ARC2 beteiligt, der sich mit dem Anwendungsportfolio der IT des Unternehmens beschäftigt. Zusätzlich erledigt das Gremium diese Aufgabe aber auch auf Unternehmensebene, sodass das komplette Projektportfolio des Unternehmens geprüft und an das Projektgenehmigungsgremium weitergeleitet wird.

3.2.8 Das Unternehmensarchitektur-Managementbüro

Im Unternehmensarchitektur-Managementbüro werden die Aktivitäten der Architektengruppe gebündelt und der Architektur-Gesamtprozess verwaltet und überwacht. Nach dem initialen Architekturentwurf und der Planung der Maßnahmen, wird die Fortführung, Pflege und Anpassung der Unternehmensarchitektur vorgenommen. So findet hier beispielsweise im Rahmen des Prozesses ARC2 die Erstellung des IST- und SOLL-Anwendungsportfolios statt. Des Weiteren werden Richtlinien entwickelt und gegebenenfalls angepasst (siehe Prozess ARC4). Die Fortschritte der Unternehmensarchitektur werden ermittelt, gemessen und an den IT-Vorstand berichtet.

3.2.9 Der Chef-Architekt (Rolle)

Die zentrale Rolle im Unternehmensarchitektur-Managementbüro nimmt der Chef-Architekt ein. Er unterstützt den IT-Vorstand bei der Erstellung der IT-Strategie, stellt das Projektteam zusammen und berichtet die Ergebnisse des Architektur-Gesamtprozesses an den IT-Vorstand. Der Chef-Architekt ist verantwortlich für die strategische und faktische Korrektheit, Vollständigkeit, Widerspruchsfreiheit und Verständlichkeit der Unternehmensarchitektur. Dazu kontrolliert er die Erstellung und Aktualisierung des Ist- und Soll-Anwendungsportfolios und der Richtlinien. Auch bei der Überwachung und Begleitung der Projekte greift er im Bedarfsfall ein. Der Chef-Architekt ist folglich in die Prozesse IT-

Strategie (ARC1), IT-Anwendungsportfolio (ARC2), Entwicklung von Richtlinien (ARC4), Monitoring des Projektportfolios (ARC5) und Projektbegleitung (ARC6) involviert. Wie weit diese Beteiligung reicht, hängt von der konkreten Auslegung des Rollenverständnisses ab.

Neben guten IT- und Geschäftskennntnissen muss der Chef-Architekt auch ein Grundverständnis für das strategische Unternehmensmanagement mitbringen. Des Weiteren benötigt er Erfahrung im Umgang mit mehreren Architekturen sowie den verschiedenen Sichtweisen darauf. Neben Führungsqualitäten und guten Kommunikationsfähigkeiten muss er auch zukünftige Trends erkennen und in ihrer Relevanz bewerten können. Ob die Rolle des Chef-Architekten von einer oder mehreren Personen ausgefüllt wird, hängt unter anderem von der Größe des Unternehmens und der Bedeutung des Architekturmanagements für das Unternehmen ab.

3.2.10 Das Architektur-Team

Das Architektur-Team ist als Bestandteil des Unternehmensarchitektur-Managementbüros dem Chef-Architekten unterstellt. Bei ihm sind die operativen Aktivitäten zur Erstellung und Pflege der Unternehmensarchitektur angesiedelt.

Es umfasst mehrere Rollen:

Geschäftsarchitekt (Rolle)

Der Geschäftsarchitekt analysiert, dokumentiert und bewertet die Geschäftsprozesse und Informationsflüsse. Er gestaltet und modelliert die Geschäftsarchitektur, indem er das Anwendungsportfolio im Hinblick auf die Elemente der Geschäftsarchitektur untersucht.

Applikationsarchitekt (Rolle)

Die Analyse, Dokumentation und Bewertung der Systeme, der internen und externen Schnittstellen und der Datenflüsse unterliegen dem Applikationsarchitekten. Seine Ergebnisse haben direkten Einfluss auf das Anwendungsportfolio. Er steht dem Informationsarchitekten beratend zur Seite.

Informationsarchitekt (Rolle)

Der Informationsarchitekt untersucht die Geschäftsinformationen (logisch und physikalisch) und assoziiert Beziehungen. Darauf basierend entwirft er die Informationsarchitektur, die neben einer Dokumentation und Bewertung des aktuellen Standes auch die geplante Ausgestaltung und Strukturierung der Anwendungslandschaft sowie eine Integrationsstrategie beinhaltet.

Infrastrukturarchitekt (Rolle)

Der Infrastrukturarchitekt analysiert, dokumentiert und bewertet die Systemumgebung einschließlich Hardware, Netzwerkkommunikation, Betriebssysteme, Applikationsserver, Middleware usw. Seine Ergebnisse fließen in die IT-Basisinfrastruktur ein, in der die Menge aller Hardware- und aller systemnahen Software-Komponenten für Entwicklung, Test und Produktion festgehalten wird. Darauf basierend entwickelt er eine Plattformstrategie. (vgl. Dern, 2006, S. 29f.)

Security-Architekt (Rolle)

Der Security-Architekt beaufsichtigt, koordiniert und dokumentiert die Sicherheitsaspekte der Unternehmensarchitektur. Dies umfasst unter Anderem die Nutzung von Verschlüsselung, Zugriffsschutz und Authentifikationsprozessen in Systemen. Entsprechend wird der IT-Basisinfrastruktur eine Security-Strategie hinzugefügt.

Die Architekten des Architektur-Teams befassen sich demzufolge in erster Linie mit den Prozessen IT-Anwendungsportfolio (ARC2) und Modellierung (ARC3). Jeder Architekt benötigt zusätzlich zu Fachwissen in seinem Verantwortungsbereich auch Kenntnisse der Modellierung und muss die Software-Werkzeuge, die ihn dabei unterstützen, beherrschen. Bei der konkreten Ausgestaltung des Architektur-Teams können mehrere Architektenrollen von einer Person übernommen werden.

3.3 Entwicklung eines Organisationskonzeptes

Bei der Entwicklung eines Organisationskonzeptes werden im Folgenden die in Abschnitt 3.2 beschriebenen Rollen und Organisationsstrukturen in den vorgestellten Organisationsformen (siehe Abschnitt 3.1) verankert. Die vorgestellten Organisationskonzepte bilden dabei konkrete Ausprägungen einiger aufbauorganisatorischer Gestaltungsszenarien von van den Berg und van Steenbergen (2008, S. 180ff) bzw. Niemann (2005, S. 108ff).

3.3.1 Funktionale Organisationskonzepte

Die funktionale Organisation, die in Abschnitt 3.1.1 bereits genauer beschrieben wurde, soll im Nachfolgenden um Funktionen der Unternehmensarchitektur erweitert werden. Vorge stellt werden zwei Ansätze, mit deren Hilfe diese Erweiterung erreicht werden kann.

3.3.1.1 Integration in die bestehende Organisationsstruktur

Aus dem großen Anteil der IT-Unternehmensarchitektur an der Unternehmensarchitektur

leitet sich ein minimalistischer Ansatz zur Einführung dieser Disziplin im Unternehmen ab. Die Aufgaben der Unternehmensarchitektur werden hier nicht als eigene Funktion aufgefasst, sondern in der IT-Funktion des Unternehmens verankert (siehe Abbildung 7).

Das Unternehmensarchitektur-Managementbüro untersteht damit also direkt dem IT-Vorstand und operiert als zentrale Einheit innerhalb der IT. Dieses zentralisierte Architekturmanagement erfüllt sowohl strategische als auch operative Aufgaben. Hier muss darauf geachtet werden, dass das operative Geschäft nicht überhand nimmt und strategische Aufgaben zu kurz kommen (vgl. Niemann, 2005, S. 180). Ein übergeordnetes Projektgenehmigungs- bzw. -prüfungsgremium fehlt in diesem Ansatz. Das Managementbüro übernimmt diese Aufgaben mit der Beschränkung auf die Projekte der IT.

Neben dem Chef-Architekten enthält das Managementbüro optional auch ein Architekturteam. Die Existenz dieses Teams hängt unter anderem von der Komplexität eines Unternehmens ab und ob das nötige Budget zur Verfügung steht. In kleinen Unternehmen übernimmt der Chef-Architekt die Aufgaben des Architekturteams.

Die Einführung der Unternehmensarchitektur hat auch geringfügige Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Auf Vorstandsebene erhält der IT-Vorstand neue Aufgaben im Rahmen der Unternehmensarchitektur (siehe Abschnitt 3.2.5) und die Unternehmensleitung übernimmt die Rolle der Steuerungskommission. In den einzelnen Funktionsteilen werden Domänenbesitzer festgelegt, die den Standpunkt der jeweiligen Funktion vertreten und dem Managementbüro beratend zur Verfügung stehen. Im einfachsten Fall sollte die Rolle der Domänenbesitzers vom Leiter der jeweiligen funktionalen Einheit ausgefüllt werden.

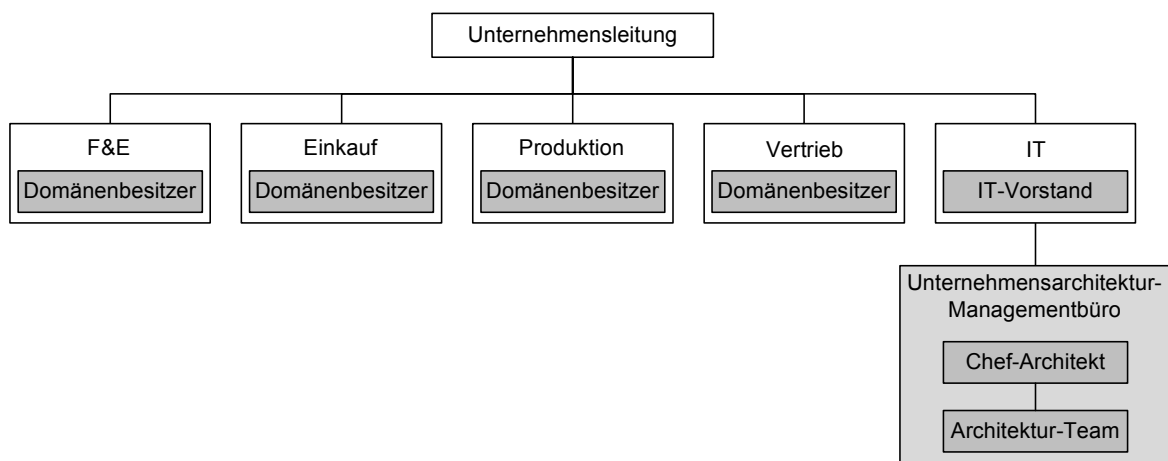


Abbildung 7: Integration in die bestehende Organisationsstruktur in einer funktionalen Organisation

Vorteile:

- Die geringen Änderungen der Organisationsstruktur erlauben die schnelle Einführung eines Mindestmaßes an Unternehmensarchitektur.
- Der organisatorische Aufwand ist sehr gering, da die Verzahnung zwischen den einzelnen Funktionen niedrig gehalten wird.
- Es sind wenige Ressourcen erforderlich, da bis auf den Chef-Architekten keine neuen Stellen geschaffen werden müssen und lediglich der Aufgabenbereich einiger Vorstände erweitert wird.
- Alle Vorteile einer IT-Unternehmensarchitektur kommen zum Tragen. Zum Beispiel die Konsolidierung der IT oder eine verbesserte Ausrichtung der IT auf die Fachbereiche.

Nachteile:

- Fokussierung auf die IT-Unternehmensarchitektur.
- Die Fachbereiche eines Unternehmens werden nicht genügend an der Architektur beteiligt. Damit fehlt auch das Verständnis für eine Unternehmensarchitektur in den Fachbereichen, die dort als reines IT-Thema angesehen wird (vgl. Fischer, 2008, S. 186).
- Die Grundlage für unternehmensweite Architekturveränderungen ist nicht gegeben.

Das Einbetten der Architekturaufgaben in den IT-Bereich eines Unternehmens ist vor allem für kleine Unternehmen sinnvoll, deren Hauptaugenmerk auf der Standardisierung der IT liegt (vgl. van den Berg und van Steenbergen, 2008, S. 108) und die vom geringen Ressourcenbedarf profitieren. Bei größeren Unternehmen ist dieser Ansatz oft der erste Schritt zur Einführung einer umfassenden Unternehmensarchitektur. Nachdem die IT damit entsprechend bearbeitet wurde, werden die Architekturaufgaben dann auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet.

3.3.1.2 Unternehmensarchitektur als eigene Funktion

Im Gegensatz zur einfachen Integration der Unternehmensarchitektur in die bestehende Organisationsstruktur, kann sie auch umfassender eingeführt werden. Dieser Ansatz beschreibt die Unternehmensarchitektur als neuen Funktionsbereich und führt zusätzlich neue Stabsstellen ein, die die Steuerung und Überwachung der Architektur auf Unternehmensebene übernehmen. Das in Abbildung 8 dargestellte Organisationskonzept nutzt alle in Abschnitt 3.2 vorgestellten Rollen und Strukturen. Damit ist ein maximaler Grad an organisatorischer Verankerung der Unternehmensarchitektur erreicht. Ohne Unterstützung der Unternehmensleitung ist die Verwirklichung dieses Ansatzes nicht möglich. Zum Einen müssen viele Stellen und Gremien neu geschaffen werden und zum Anderen sind unternehmensweite Änderungen im Rahmen der resultierenden Unternehmensarchitektur vonnöten.

Wie bereits angedeutet, wird der Unternehmensarchitektur ein eigenständiger Funktionsbereich eingeräumt, der unabhängig von der IT-Funktion agiert. Der IT-Vorstand übernimmt die Leitung dieses neuen Bereichs. Gleichzeitig bleibt er allerdings auch der Leiter des IT-Bereichs und nimmt hier die Rolle des Domänenbesitzers ein. Diese Konstellation birgt die Gefahr, dass der IT-Vorstand eventuell in einen Interessenkonflikt gerät. Da dieser Konflikt eventuell negativen Einfluss auf die Architektur haben kann, muss der Chef-Architekt in diesem Fall das Problem mit Hilfe der Steuerungskommission lösen.

Innerhalb des neuen Funktionsbereiches arbeitet das bereits vorgestellte Unternehmensarchitektur-Managementbüro. Dieses Büro ist jedoch nicht mehr nur auf die IT fixiert, sondern arbeitet an der gesamten Architektur und damit auch an der Geschäftsarchitektur. Ebenfalls innerhalb dieses Funktionsbereiches befindet sich das Projektprüfungsgremium, das alle Projekte des Unternehmens hinsichtlich ihrer Konformität zur Unternehmensarchitektur untersucht und bewertet.

Da der Kommunikationsaufwand zwischen dem neuen Unternehmensarchitektur-Funktionsbereich und den anderen Funktionsbereichen erheblich steigt, benennt jeder Domänenbesitzer hier einen oder mehrere Domänenexperten. Diese Experten stehen dem Managementbüro und dem Projektprüfungsgremium als Berater jederzeit zur Verfügung.

Auf oberster Ebene werden zu guter Letzt zwei neue Stabsstellen eingeführt, die sich hauptsächlich mit dem strategischen Teil der Unternehmensarchitektur beschäftigen. Da die Unternehmensleitung an diesen neuen Stellen unmittelbar beteiligt ist, erhalten sie neue Aufgaben im Bereich der Unternehmensarchitektur.

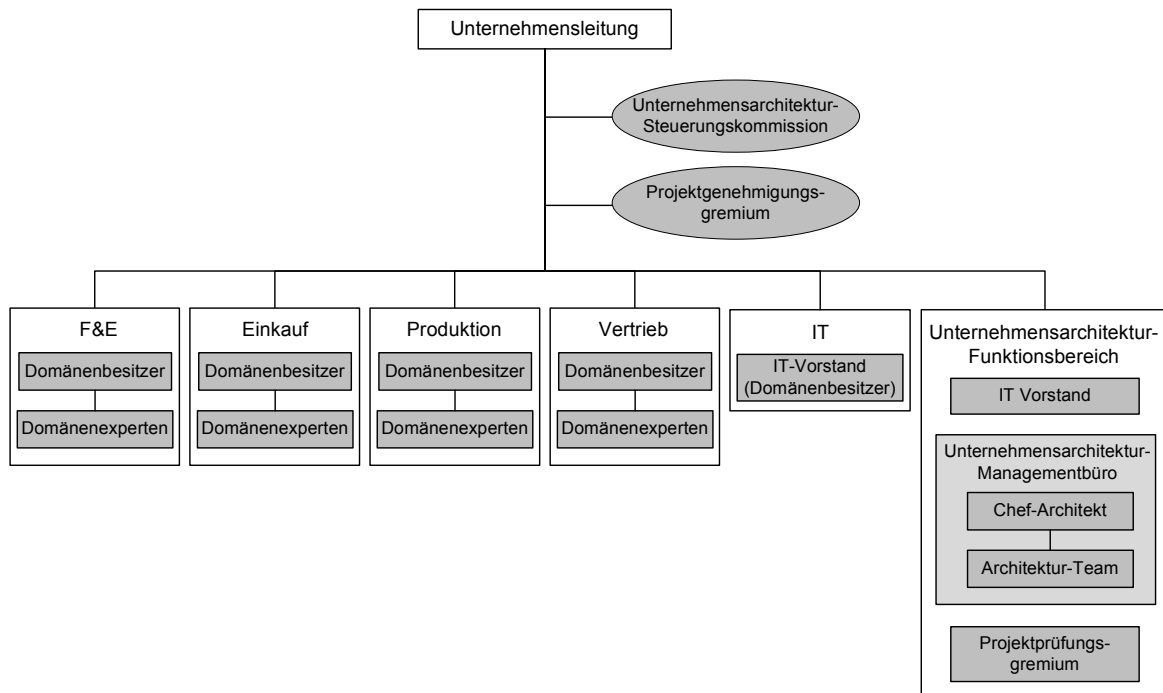


Abbildung 8: Unternehmensarchitektur als eigene Funktion in einer funktionalen Organisation

Vorteile:

- Als gleichberechtigte Funktion erhält die Unternehmensarchitektur einen besseren Standpunkt bei der Durchsetzung von architektonischen Änderungen oder Richtlinien.
- Es erfolgt eine bessere Beteiligung der anderen Funktionsbereiche. Die Unternehmensarchitektur gewinnt damit auch für diese Bereiche deutlich an Relevanz.
- Mit den übergeordneten Stabsstellen erhält die Unternehmensarchitektur eine klare Kompetenz zur Durchführung von unternehmensweiten Änderungen.

Nachteile:

- Die Komplexität steigt durch eine Vielzahl an Beteiligten. Der Kommunikations- und Koordinationsaufwand nimmt ebenfalls erheblich zu.
- Die Realisierung dieses Ansatzes erfordert enorm viele Ressourcen.
- Zusätzliche Gremien und Stellen steigern den Arbeitsaufwand.

Für kleine Unternehmen ist dieser Ansatz mit seinem umfassenden Ressourcenbedarf nicht realisierbar. Auch bei großen Unternehmen sind die Kosten für dieses Organisationskonzept natürlich entsprechend hoch. Sie profitieren dennoch von einer verbesserten Konsistenz der Unternehmensarchitektur und den klar definierten Verantwortlichkeiten. Wenn der Stellenwert der Unternehmensarchitektur im Unternehmen und vor allem in der Führungsebene entsprechend hoch ist, empfiehlt es sich, diesen umfassenderen Ansatz anzuwenden.

3.3.2 Divisionale Organisationskonzepte

Die Verankerung der Unternehmensarchitektur in einer divisionalen Organisation (siehe Abschnitt 3.1.2) erfordert umfassendere Überlegungen und Maßnahmen. Zudem ist die Umsetzung stark abhängig vom Grad der Autonomie der einzelnen Geschäftsbereiche. Nachfolgend werden mit einem rein zentralen bzw. einem rein dezentralen Konzept zunächst zwei extreme Ansätze vorgestellt. Anschließend wird noch ein Mittelweg zwischen diesen beiden Formen skizziert.

3.3.2.1 Zentrales Unternehmensarchitekturmanagement

Bei diesem Ansatz ist neben der IT-Funktion auch das komplette Unternehmensarchitekturmanagement als eigenständiger Zentralbereich direkt unter der Unternehmensleitung angesiedelt (vgl. van den Berg und van Steenbergen, 2008, S. 109). Wie in Abbildung 9 zu sehen ist, sind bei diesem höchsten Grad der Zentralisierung sowohl das Unternehmensarchitekturmanagementbüro als auch die Gremien zur Prüfung und Genehmigung von Projekten zentral verankert. Der IT-Vorstand ist die weisungsbefugte Instanz. Das bedeutet, dass der Zentralbereich nicht nur die strategischen, sondern auch die operativen Aufgaben des Architekturmanagements übernimmt. In den einzelnen Geschäftsbereichen befinden sich lediglich die Domänenbesitzer, die bei Bedarf beratend in den zentralen Architekturprozess einbezogen werden. Die Rolle der Steuerungskommission wird von der Unternehmensleitung übernommen.

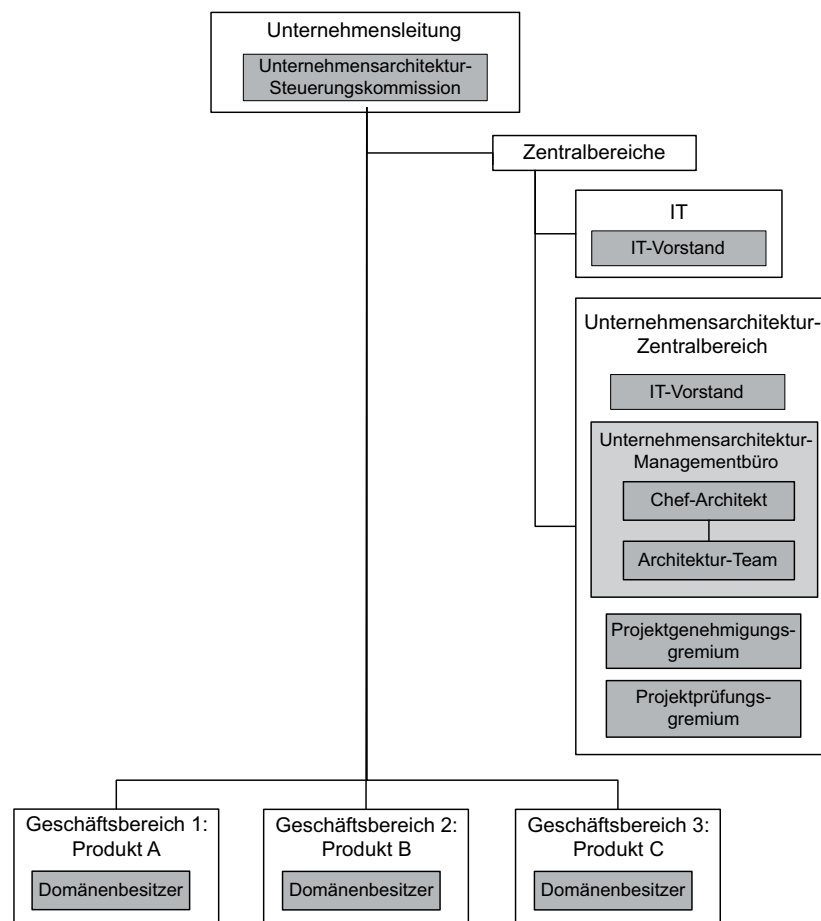


Abbildung 9: Zentrales Unternehmensarchitekturmanagement bei einer divisionalen Organisation

Vorteile:

- Der Architektur-Bereich ist unabhängig von den Geschäftsbereichen und dem IT-Bereich. Dadurch ergibt sich die Chance, eine Kollaboration zwischen den Geschäftsbereichen und dem IT-Ressort unter Leitung des unabhängigen Architektur-Bereichs zu etablieren (vgl. van den Berg und van Steenberg, 2008, S. 109).
- Die Konsistenz der Architektur ist unternehmensweit sichergestellt, da es keine „Insel-Architekturen“ in den Geschäftsbereichen gibt.
- Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner im Hinblick auf Architekturfragestellungen sind klar definiert und abgegrenzt. Dadurch wird der Kommunikations- und Koordinationsaufwand reduziert.

- Die Architektur kann optimal an der Unternehmensstrategie des Gesamtkonzerns ausgerichtet werden, da sie nicht nur für einzelne Geschäftsbereiche definiert wird.
- Eine unternehmensweite Durchsetzung von Richtlinien und Vorgaben lässt sich zentral besser koordinieren.

Nachteile:

- Die Gefahr liegt im so genannten „Elfenbeinturm-Syndrom“, das heißt, die zentral erstellten Architekturen haben nur wenig praktische Relevanz für die tatsächlichen Abläufe und Problemstellungen der Geschäftsbereiche und des IT-Ressorts (vgl. Fischer, 2008, S. 186f.).
- Die Erkenntnis über Sinn und Notwendigkeit einer Unternehmensarchitektur und damit die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit dem zentralen Architektur-Bereich kann in den Geschäftsbereichen mangelhaft sein.

Das Organisationskonzept mit zentralem Unternehmensarchitekturmanagement eignet sich in erster Linie für divisional organisierte Unternehmen mit sehr begrenzt autonomen Geschäftsbereichen.

3.3.2.2 Dezentrales Unternehmensarchitekturmanagement

Abbildung 10 zeigt die vollständig dezentrale Verankerung der Architektur-Funktion in einer divisionalen Organisation. Jeder Geschäftsbereich hat seinen eigenen Architektur-Bereich in Form einer Fachabteilung (vgl. van den Berg und van Steenbergen, 2008, S. 109). In jedem Architektur-Bereich gibt es ein eigenes Unternehmensarchitektur-Managementbüro mit Chef-Architekt und Architekten-Team sowie unabhängige Projektprüfungs- und Projektgenehmigungsgremien. Die Leitung untersteht dem Geschäftsbereichsleiter (entspricht in der Regel dem Domänenbesitzer) und dem IT-Leiter des entsprechenden Geschäftsbereichs. Lediglich die Steuerungskommission zur Überwachung der einzelnen Architektur-Bereiche wird zentral von der Unternehmensleitung wahrgenommen.

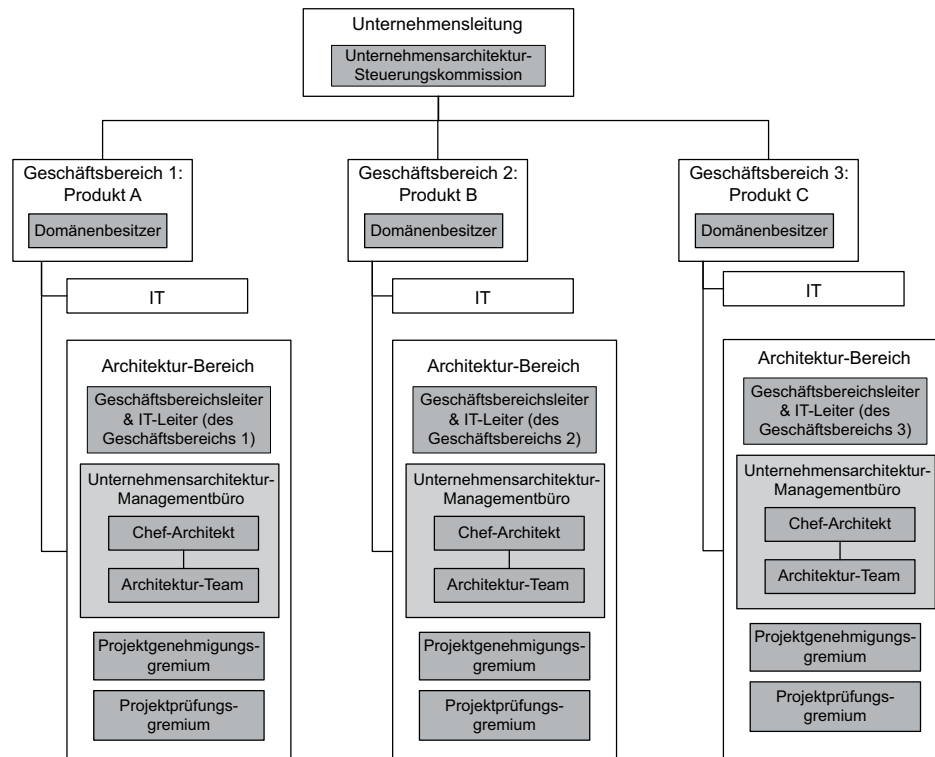


Abbildung 10: Dezentrales Unternehmensarchitekturmanagement bei einer divisionalen Organisation

Vorteile:

- Da die Architekten direkt im Geschäftsbereich verankert sind, kennen sie die tatsächlichen Abläufe und Problemstellungen. Entsprechend hat die von ihnen entworfene Architektur eine hohe praktische Relevanz für den Geschäftsbereich.
- Die Akzeptanz des Geschäftsbereichs gegenüber der Unternehmensarchitektur ist aufgrund der unmittelbaren Partizipation bei der Erstellung größer als bei einem rein zentralen Ansatz.

Nachteile:

- Eine unternehmensweite Konsistenz der Architektur ist nicht gegeben, da jeder Geschäftsbereich seine eigene Insel-Architektur hat.
- Die Unternehmensarchitekturen sind nicht unbedingt konform zur Unternehmensstrategie, da sie sich primär an der Geschäftsbereichsstrategie ausrichten. Es werden folglich keine unternehmensweiten Interessen berücksichtigt.

- Es werden keine Synergien genutzt, so dass beispielsweise ein hoher Bedarf an qualifiziertem Personal entsteht, da in jeder Sparte mehrere Experten notwendig sind.
- Es findet kein Austausch zwischen den Unternehmensarchitekten der einzelnen Geschäftsbereiche statt.

Der Ansatz mit dezentralem Unternehmensarchitekturmanagement eignet sich für stark dezentralisierte Organisationen, deren Geschäftsbereiche in hohem Maße autonom agieren (vgl. Fischer, 2008, S. 187).

3.3.2.3 Verteiltes Unternehmensarchitekturmanagement

Bei diesem Organisationskonzept werden der zentrale und der dezentrale Ansatz so kombiniert, dass möglichst viele Vorteile vereinigt und die Nachteile der beiden Konzepte eliminiert werden (siehe Abbildung 11). Strategisch konzeptuelle Architekturaufgaben und die Entwicklung und Koordination der Architektur-Aspekte, die das Gesamtunternehmen betreffen, werden in einem Architektur-Zentralbereich erledigt. Dazu befinden sich hier neben dem IT-Vorstand und dem zentralen Unternehmensarchitektur-Managementbüro auch die Gremien zur Projektprüfung und -genehmigung. Die Einheiten in den Geschäftsbereichen kümmern sich um die operativen Architekturaktivitäten. Hier wird das Spezialwissen gebündelt und die domänenspezifischen Architekturen werden erstellt und verwaltet (vgl. van den Berg und van Steenbergen, 2008, S. 110).

Der Zentralbereich ist mit Richtlinienkompetenz ausgestattet und kann somit den Architektureinheiten in den Geschäftsbereichen Rahmenbedingungen und Richtlinien verbindlich vorgeben. Die dezentralen Architektureinheiten konzentrieren sich vornehmlich auf Ausführungsaufgaben im vorgegebenen Rahmen (vgl. Fischer, 2008, S. 191).

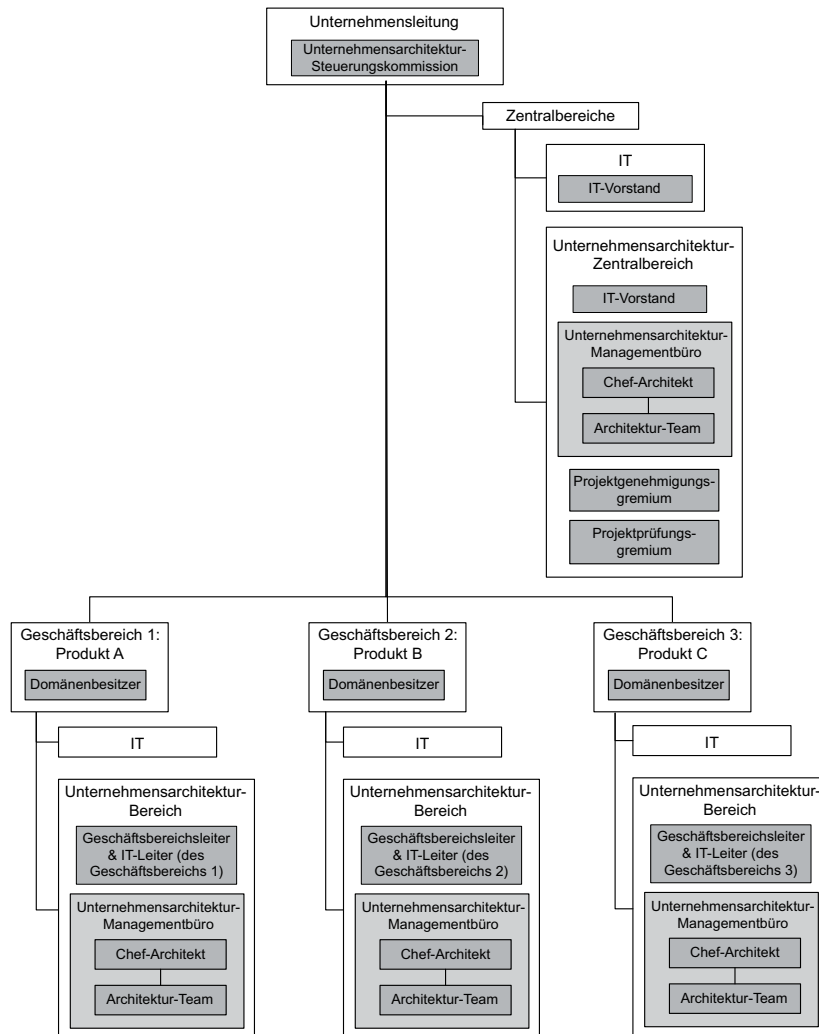


Abbildung 11: Verteiltes Unternehmensarchitekturmanagement bei einer divisionalen Organisation

Vorteile:

- Die Konsistenz der Unternehmensarchitektur und die Konformität mit der Unternehmensstrategie sind durch die Koordinations- und Kontrollfunktion des Zentralbereichs gewährleistet.
- Das Problem des „Elfenbeinturm-Syndroms“ kann umgangen werden, da die dezentralen Architektureinheiten für eine Verankerung des Architekturprozesses in den Geschäftsbereichen sorgen. Zusätzlich kann durch einen regelmäßigen Wechsel einzelner Architekten zwischen Zentralbereich und dezentralen Architektureinheiten ein gemeinsames Verständnis und eine bessere Kommunikation erreicht werden.

- In der zentralen Instanz getroffene Richtlinien und Vorgaben lassen sich mit Hilfe der Architektur-Bereiche in den Sparten besser durchsetzen.

Nachteile:

- Es entsteht ein erheblicher Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.
- Es wird mehr qualifiziertes Personal benötigt.

Dieses Organisationskonzept mit einem kombinierten zentralen und dezentralen Unternehmensarchitekturmanagement eignet sich für große Unternehmen, die eine ausgewogene Balance zwischen Kontrolle und Autonomie anstreben. Aus theoretischer Sicht stellt es den bestmöglichen Ansatz zur Verankerung des Unternehmensarchitekturmanagements in der divisionalen Aufbauorganisation dar. In der Praxis kann der Ansatz aber aufgrund des beträchtlichen Bedarfs an qualifiziertem Personal und dem hohen Koordinations- und Kommunikationsaufwand überdimensioniert sein.

4 Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde vorgestellt, warum eine organisatorische Verankerung des Unternehmensarchitekturmanagements Bedingung für den langfristigen Erfolg einer Unternehmensarchitektur ist. Es wurden Rollen und Organisationsstrukturen definiert, für die exemplarische Organisationskonzepte entworfen wurden. Unterschieden wurde dabei zwischen einer funktionalen und einer divisionalen Organisationsform.

Welches Organisationskonzept letzten Endes eingesetzt wird, ist von diversen Faktoren abhängig (vgl. van den Berg und van Steenbergen, 2008, S.110). Neben der zugrunde liegenden Organisationsform spielt auch die Größe des Unternehmen eine entscheidende Rolle. Ebenso beeinflusst der Autonomiegrad der Geschäftsbereiche die Entscheidung für ein Konzept. Ein weiterer Gesichtspunkt ist der Stellenwert der IT im Unternehmen, sowie die Ziele, die mit der Unternehmensarchitektur erreicht werden sollen. Je besser ein Unternehmen mit Veränderungen umgeht, desto tief greifender kann auch das Konzept sein, das angewandt wird. Die Unternehmenskultur und die Akzeptanz der Unternehmensarchitektur sind weitere Faktoren, die die Entscheidung für ein Organisationskonzept beeinflussen können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Thema der organisatorischen Verankerung des Architekturmanagements in der wissenschaftlichen Literatur bisher nur am Rande beschrieben wird. Das Hauptaugenmerk liegt hier in der Regel auf der Beschreibung der Architekturaktivitäten. Bisher mussten Unternehmen bei der Einführung von Unternehmensarchitektur ihre Strukturen nach eigenen Vorstellungen anpassen. Mit der steigenden Bedeutung der Unternehmensarchitektur wächst auch der Bedarf an methodischen Ansätzen zur Institutionalisierung des Unternehmensarchitekturmanagements. Auf diesem Gebiet ist deshalb zukünftig mit einem Anstieg der Bemühungen zu rechnen. Es bleibt aber abzuwarten, ob die Unternehmensarchitektur-Frameworks in naher Zukunft das Thema aufgreifen und eigene Vorschläge vorstellen werden.

Literatur

- [Bühner 2004] BÜHNER, Rolf: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. 10. Auflage. Berlin : Oldenbourg Verlag, 2004
- [Chief Information Officers Council 2001] CHIEF INFORMATION OFFICERS COUNCIL: A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture, Version 1.0. In: <http://www.cio.gov/documents/bpeaguide.pdf> (Zugriff: Dezember 2008) (2001), Februar
- [Dern 2006] DERN, Gernot: *Management von IT-Architekturen: Leitlinien für die Ausrichtung, Planung und Gestaltung von Informationssystemen*. 2. Auflage. Wiesbaden : Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, 2006
- [Eucken 2008] EUCKEN, Walter: *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. 7. Auflage. Stuttgart : Uni-Taschenbücher GmbH, 2008
- [Fischer 2008] FISCHER, Ronny: *Organisation der Unternehmensarchitektur: Entwicklung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen unter besonderer Berücksichtigung des Gestaltungsziels Konsistenzerhaltung*. Hamburg : Verlag Dr. Kovac, 2008
- [Keller 2007] KELLER, Wolfgang: *IT-Unternehmensarchitektur: Von der Geschäftsstrategie zur optimalen IT-Unterstützung*. Heidelberg, Neckar : dpunkt-Verlag, 2007
- [Niemann 2005] NIEMANN, Klaus: *Von der Unternehmensarchitektur zur IT-Governance. Bausteine für ein wirksames IT-Management*. Wiesbaden : Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, 2005
- [van den Berg und van Steenberg 2008] VAN DEN BERG, Martin ; VAN STEENBERGEN, Marlies: *Building an Enterprise Architecture Practice: Tools, Tips, Best Practices, Ready-to-Use Insights*. Dordrecht : Springer Netherlands, 2008