

Das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams im Kontext von agilen Skalierungsframeworks

Masterarbeit

Tereza Zogg

21568605

ZHAW School of Management and Law

Betreuer: Marcel Sieber (sieb@zhaw.ch)

Co-Betreuerin: Ninja Leikert-Böhm (leik@zhaw.ch)

Abgabedatum: 28.05.2023

Management Summary

Die Einführung von agilen Skalierungsframeworks birgt Herausforderungen bezüglich der Integration in ein bestehendes Enterprise Architecture Management (EAM). Das EAM behält in der Regel Elemente seiner Wasserfallnatur, während den agilen Teams durch die Einführung der agilen Arbeitsweise mehr Autonomie gewährt wird. Entsprechend wird die Steuerung der agilen Teams im Vergleich zum Wasserfallvorgehen schwieriger. Die agilen Teams streben die schnelle Wertlieferung an, während das EAM die Erreichung der strategischen Ziele durch das Verwirklichen der Soll-Architektur anstrebt. Die Prinzipien der agilen Arbeitsweise, die durch die agilen Teams ausgelebt werden, resultieren in Abweichungen von bewilligter Architektur und den EAM-Vorgaben, was die Erreichung des Soll-Zustands der IT-Landschaft hindert. Die verschiedenen Ziele und Prioritäten der zwei Parteien führen zu einem Spannungsfeld, das die Zusammenarbeit beeinträchtigt. Mit dieser Problemstellung befasst sich auch die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Zurich), die das agile Skalierungsframework «SAFe» (Scaled Agile Framework) im Einsatz hat und wo das Spannungsfeld zwischen der EAM-Einheit «CrEAM» (Collaborative EAM) und agilen Teams beobachtet werden kann.

In dieser Masterarbeit wird untersucht, wie das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams im Kontext von agilen Skalierungsframeworks aufgelöst oder verbessert werden könnte. Dafür wurden aus der Literatur Aspekte des Spannungsfeldes abgeleitet: 1) unzufriedenstellende Kommunikation, 2) Mangel an Einbindung der agilen Teams in die Architekturprozesse, 3) unpassende Ebene der Steuerung durch EAM, 4) Konflikt zwischen EAM-Governance und Team-Autonomie, 5) Mangel an technischen Kenntnissen der Enterprise Architekten und 6) Mangel an Bewusstsein und Akzeptanz von EAM seitens der agilen Teams. Diese Aspekte wurden im Rahmen der Einzelfallstudie bei der Zurich angewendet, um durch Interviews mit Enterprise Architekten und Product Ownern aus den agilen Teams Daten zu den jeweiligen Aspekten zu erheben. Durch die qualitative Analyse der Interviews wurden drei Ausprägungen des Spannungsfeldes identifiziert, die bei Zurich am stärksten das Spannungsfeld bilden. Die Abweichungen der agilen Teams von der bewilligten Architektur sind zentrale Auslöser des Spannungsfeldes. Um die Lage zu verbessern, werden Veränderungen bezüglich der Zuständigkeiten der Rollen der Product Owner und der Enterprise Architekten empfohlen. Die Product Owner sollten sicherstellen, dass die agilen Teams sich an die bewilligte Architektur halten. Ebenfalls sollten die Product Owner den Enterprise Architekten transparent melden, wenn die

agilen Teams von der bewilligten Architektur abweichen möchten. Die Enterprise Architekten sollten zusammen mit den agilen Teams die Abweichung entwerfen und dabei sicherstellen, dass diese den EAM-Vorgaben entspricht. Ein weiterer Auslöser des Spannungsfeldes ist der Mangel an Bewusstsein bezüglich der Rolle von CrEAM und über die EAM-Prozesse seitens der agilen Teams. Hier wird empfohlen, dass die Enterprise Architekten sich regelmässig mit den Product Ownern austauschen, sie transparent informieren, sie in EAM-Prozessen begleiten und ihr Feedback einholen. Der dritte Auslöser des Spannungsfeldes ist der Mangel an Einbeziehung der agilen Teams in die Definition von Standards und die Bestimmung von strategischen Tools. Um das Spannungsfeld diesbezüglich aufzulösen, sollen die Enterprise Architekten aktiv die Vorschläge der agilen Teams entgegennehmen und deren Expertise in den Prozess einfliessen lassen. Durch die Erweiterung der Rollen um die vorgeschlagenen Zuständigkeiten kann die Spannung zwischen EAM und agilen Teams reduziert oder sogar aufgelöst werden, da die aktuellen Rollenprofile der Enterprise Architekten und Product Owner nicht auf die effektive Zusammenarbeit der zwei Parteien ausgerichtet sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Forschungs- und Arbeitsfrage.....	3
1.4 Abgrenzung.....	3
1.5 Forschungsdesign.....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	6
2.1 Vorgehen.....	6
2.2 Enterprise Architecture Management	7
2.2.1 Positionierung von EAM.....	8
2.2.2 Rolle von EAM.....	9
2.2.3 Ziele von EAM	9
2.2.4 Enterprise Architekt und verwandte Rollen	12
2.2.5 EAM-Standards und Frameworks	14
2.3 Agile Skalierungsframeworks.....	16
2.3.1 Scaled Agile Framework	17
2.3.2 EAM in SAFe	18
2.4 Stand der Forschung	20
2.4.1 Vorgehen	20
2.4.2 Ergebnisse.....	21
3 Methodik.....	27
3.1 Interviewleitfaden	27
3.2 Auswahl der Befragten	27

3.3	Durchführung der Interviews.....	28
3.4	Transkription.....	28
3.5	Qualitative Analyse.....	28
4	Ergebnisse der Fallstudie bei der Zurich.....	30
4.1	Kommunikation.....	30
4.1.1	Art und Häufigkeit des Austausches.....	30
4.1.2	Feedback.....	31
4.1.3	Informationsfluss.....	31
4.1.4	Zusammenfassung.....	32
4.2	EAM-Governance und agile Teams.....	32
4.2.1	Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen.....	32
4.2.2	EAM-Governance vs. Team-Autonomie.....	34
4.2.3	Bevorzugte Ebene der Steuerung durch EAM.....	37
4.2.4	Intentionale Architektur vs. emergentes Design.....	37
4.2.5	Geschwindigkeit der EAM-Entscheidungsfindung.....	38
4.2.6	Zusammenfassung.....	40
4.3	Verständnis über die Arbeit der anderen Partei.....	40
4.3.1	Technische Kenntnisse der Architekten.....	40
4.3.2	Akzeptanz der EAM-Governance seitens der agilen Teams.....	41
4.3.3	Bewusstsein über EAM und CrEAM seitens der agilen Teams.....	42
4.3.4	Zusammenfassung.....	43
4.4	Gegenseitige Erwartungen.....	43
4.4.1	Erwartungen von Product Ownern an Architekten.....	44
4.4.2	Bewusstsein der Architekten über die Erwartungen der Product Owner.....	44
4.4.3	Erwartungen der Architekten an Product Owner.....	45
4.4.4	Bewusstsein von Product Owner über die Erwartungen von CrEAM.....	46
4.4.5	Zusammenfassung.....	46
5	Diskussion.....	47

5.1	Interpretation und Vergleich mit der Theorie	47
5.1.1	Kommunikation	47
5.1.2	EAM-Governance und agile Teams	48
5.1.3	Verständnis über die Arbeit der anderen Partei	50
5.1.4	Gegenseitige Erwartungen	51
5.2	Wichtigste Erkenntnisse	51
5.3	Empfehlungen	55
5.3.1	Zusammenarbeit der Architekten mit agilen Teams bei Abweichungen .	55
5.3.2	Bewusstsein und Transparenz über CrEAM und EAM-Governance	58
5.3.3	Einbeziehung von agilen Teams in die Bestimmung von Standards	59
5.4	Kritische Würdigung und Limitationen	61
6	Conclusio und Ausblick	63
	Literaturverzeichnis	65
	Anhang	i
A	Interviewleitfaden	i
B	Kodierungsleitfaden	v
C	Transkripte	vii
1.	Transkription Interview PO1	vii
2.	Transkription Interview PO2	xv
3.	Transkription Interview PO3	xxv
4.	Transkription Interview PO4	xxvii
5.	Transkription Interview DA1	xxxiv
6.	Transkription Interview DA2	xlii
7.	Transkription Interview DA3	xlvi
8.	Transkription Interview EA1	li
9.	Transkription Interview EA2	lviii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der beschriebenen Elemente, Quellen: (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20; I. Hanschke, 2022, S. 9–12; Lange & Mendling, 2011; The Open Group, 2018; Ziemann, 2022, S. 2–19)	7
Abbildung 2: Verschiedene Architekturrollen nach Umfang und Detaillierungsgrad, Abbildung übernommen von Ziemann (2022, S. 122).....	13
Abbildung 3: Spannungsfeld in der Zusammenarbeit von EAM und agilen Teams.....	21
Abbildung 4: Anzahl Zitate pro Kategorie	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zentrale Literatur für die theoretischen Grundlagen	6
Tabelle 2: Ergebnisse der Recherche nach Artikeln zum Thema dieser Arbeit.....	20
Tabelle 3: Ergebnisse der Erfassung des Stands der Forschung	22
Tabelle 4: Interviewte Teilnehmende	27
Tabelle 5: Empfehlung P1	55
Tabelle 6: Veränderungen rund um die Empfehlung P1	55
Tabelle 7: Empfehlung P2	56
Tabelle 8: Veränderungen rund um die Empfehlung P2	56
Tabelle 9: Empfehlung E1	56
Tabelle 10: Veränderungen rund um die Empfehlung E1	57
Tabelle 11: Empfehlung E2	58
Tabelle 12: Veränderungen rund um die Empfehlung E3	58
Tabelle 13: Empfehlung E3	59
Tabelle 14: Veränderungen rund um die Empfehlung E3	60
Tabelle 15: Interviewleitfaden für Product Owner auf deutsch	i
Tabelle 16: Interviewleitfaden für Enterprise bzw. Domain Architekten auf deutsch.....	ii
Tabelle 17: Interviewleitfaden für Product Owner auf englisch	iii
Tabelle 18: Interviewleitfaden für Enterprise bzw. Domain Architekten auf englisch...	iv
Tabelle 19: Kodierleitfaden Kommunikation.....	v
Tabelle 20: Kodierleitfaden EAM-Governance und agilen Teams	v
Tabelle 21: Kodierleitfaden Verständnis über die Arbeit der anderen Partei.....	vi
Tabelle 22: Kodierleitfaden Gegenseitige Erwartungen	vi

Abkürzungsverzeichnis

COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CrEAM	Collaborative EAM
EA	Enterprise Architecture
EAM	Enterprise Architecture Management
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
LeSS	Large-Scale Scrum
PI	Product Increment
PO	Product Owner
SAFe	Scaled Agile Framework
TOGAF	The Open Group Architecture Framework

1 Einleitung

Agile Methoden haben sich als effektiv bei der Softwareentwicklung in kleinen Teams bewiesen (van Wessel et al., 2022). Die Erfolge des agilen Vorgehens inspirierten Unternehmen, die agilen Methoden zu übernehmen, um auch umfangreiche Projekte agil durchzuführen (Dingsøyr et al., 2018). Der Bedarf nach Skalierung von agilen Methoden innerhalb eines Unternehmens führte zur Entstehung von agilen Skalierungsframeworks, von denen das Scaled Agile Framework (SAFe) am meisten von Unternehmen adoptiert wurde (van Wessel et al., 2022). Allerdings bringt die Einführung der agilen Skalierungsframeworks Herausforderungen bezüglich der Integration in bestehende Governance- und Managementaktivitäten mit sich, zu denen auch das Enterprise Architecture Management (EAM) gehört (Uludağ, Kleehaus et al., 2019).

Die Herausforderung im Zusammenspiel von EAM und agilen Skalierungsframeworks ergibt sich aus den unterschiedlichen Zielsetzungen. Das EAM fokussiert sich auf längerfristige Ziele bezüglich der Nutzung von IT im Unternehmen (Greefhorst & Proper, 2011), die auch mit umfangreicher Planung der Architektur im Voraus verbunden sind. Im Vergleich dazu fokussieren sich die agilen Teams auf kurzfristige Ziele und lassen die Architektur organisch anhand der wechselnden Anforderungen des Systems entstehen, anstatt die Vorgaben von Enterprise Architecture (EA) zu befolgen (Babar, 2009). Weiterhin tragen zu diesem Konflikt die zugrundeliegenden widersprüchlichen Paradigmen bei. Während EAM ein Top-down-Vorgehen verfolgt, ist agiles Vorgehen Bottom-up (van Wessel et al., 2022). Auch selbst gemanagte Teams und ein emergentes Design sind zentrale Prinzipien des agilen Vorgehens. Beim Skalieren von agilen Methoden können diese Prinzipien aber nicht ganz ausgelebt werden, da dies zu Abweichungen von der durch EAM abgestimmten Soll-Architektur und den Architekturprinzipien führt (Uludağ, Kleehaus et al., 2019; van Wessel et al., 2022)

1.1 Problemstellung

Das Einführen der skalierten agilen Frameworks und die entsprechende Anpassung von EAM an die agile Umwelt ist eine organisationale Herausforderung (van Wessel et al., 2022). Das Meistern dieser Herausforderung, d. h. eine erfolgreiche Zusammenarbeit von EAM und agilen Teams, könnte Vorteile für das Unternehmen liefern (van Wessel et al., 2022). Das EAM würde sicherstellen, dass die Entwicklung und die eingesetzten Technologien auf die langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet sind, und die produzierten Features würden dank des agilen Vorgehens eine höhere Qualität aufweisen und den

Anforderungen besser entsprechen (van Wessel et al., 2022). Allerdings entsteht zwischen EAM und agilen Teams in der Praxis oft eine angespannte Beziehung (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Ebenfalls wurde festgestellt, dass traditionelles EAM für den Einsatz in den agilen Skalierungsframeworks nicht geeignet ist (van Wessel et al., 2022). Das klassische EAM kann nämlich die Ansprüche der agilen Welt nicht zufriedenstellen, und die agilen Skalierungsframeworks liefern nur begrenzte Anweisungen, wie das EAM in agile Skalierungsframeworks integriert werden soll (van Wessel et al., 2022).

Im Rahmen der Vorstudie zu dieser Masterarbeit wurde erhoben, dass die Spannung zwischen von EAM und agilen Teams auch in der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, im Folgenden *«Zurich»* genannt, vorkommt. Die Zurich ist das grösste Versicherungsunternehmen in der Schweiz und hat 6 100 Mitarbeitende. Innerhalb der IT-Organisation, bei der Zurich *«I&T»* genannt, wurde das Scaled Agile Framework (SAFe) eingeführt. Zum heutigen Tag hat die IT-Organisation mehrere Agile Release Trains aufgebaut. Innerhalb der IT-Organisation ist auch die zentrale EAM-Einheit angesiedelt, die sich *«Collaborative EAM»* oder kurz *«CrEAM»* nennt, aus den Domain und Enterprise Architekten besteht und das Entscheidungsgremium in EAM-Anliegen darstellt. Seit der Einführung von SAFe ist es für das EAM schwieriger geworden, die Entwicklungsteams, die nun nach agilem Vorgehen arbeiten, zu steuern und die Einhaltung der geplanten Architektur sicherzustellen.

Dieses Spannungsfeld kann in mehreren Dimensionen beobachtet werden. Eine Möglichkeit zu dessen Untersuchung ist, sich die Systeme anzuschauen. Aufbau und Prozesse von EAM und SAFe sind unterschiedlich und streben einen jeweils anderen Zustand als Optimum an (van Wessel et al., 2022). Ein anderer, praxisorientierter Ansatz, der in dieser Arbeit verfolgt wird, ist die Untersuchung der involvierten Rollen und deren Interaktion, um herauszufinden, wie deren Zuständigkeiten und Tätigkeiten dieses Spannungsfeld bilden. Die verschiedenen Rollen in der Architektur und in den agilen Teams, wie Product Owner und Entwickler, verfolgen andere Paradigmen und streben verschiedene Zielsetzungen an, was in der Zusammenarbeit zu Spannungen führt. Ein Weg zur Auflösung oder Reduzierung dieses Spannungsfeldes ist, die involvierten Rollen zu identifizieren und anzupassen. In dieser Arbeit wird das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams in Anlehnung an Duijs et al. (2018) operationalisiert als Spannungsfeld zwischen Enterprise Architekten und Product Ownern. Für die Feststellung, was sich an den Zuständigkeiten der Architekten und der Product Owner verändern müsste, um die

Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams zu verbessern, ist es notwendig zu untersuchen, wann das Spannungsfeld in welchen Ausprägungen auftritt.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist, das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Skalierungsframeworks in der IT-Organisation zu untersuchen und durch die Konkretisierung anhand des Beispiels der Zurich Verbesserungsmaßnahmen bezüglich der Rollen der Enterprise Architekten und der Product Owner abzuleiten. Der Beitrag dieser Arbeit liegt erstens in der Beschreibung des Spannungsfeldes zwischen EAM und agilen Skalierungsframeworks anhand der involvierten Rollen und zweitens in der Untersuchung dieses Spannungsfeldes bei der Zurich und dem Ableiten von konkreten Verbesserungsmaßnahmen für die Versicherungsgesellschaft.

1.3 Forschungs- und Arbeitsfrage

Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

Wie müssten sich die Rollen des Enterprise Architekten und des Product Owners ändern, um das Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) nutzt, aufzulösen?

Die Arbeitsfrage lautet wie folgt:

Welche Aspekte führen zum Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) eingeführt hat?

1.4 Abgrenzung

Das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams wird anhand der Zusammenarbeit zwischen den Enterprise Architekten und Product Ownern untersucht, und nicht anhand der Zusammenarbeit zwischen Domain Architektur und agilen Teams. Zwar gibt es bei der Zurich neben der Rollenbezeichnung Enterprise Architekt auch die Bezeichnung Domain Architekt, allerdings ist unter der Rolle eines Domain Architekten nicht so zu verstehen, dass es sich um einen Segmentarchitekten handelt, wie im Abschnitt nach Hanschke beschrieben. Die Domain Architekten bei der Zurich betreiben keine «Domain Architektur», sondern sind als Delegaten von CrEAM den jeweiligen Abteilungen zugewiesen und sollten die Einhaltung der Enterprise Architektur sicherstellen. Bei der Zurich wird statt «Abteilung» das englische Wort «Domain» verwendet. Deswegen werden die

eigentlichen Enterprise Architekten, die einer Domain zugewiesen wurden, als ‹Domain Architekten› bezeichnet. Die Domains sind zum Beispiel: ‹Customer & Distribution›, ‹Life & Savings›, ‹IT Operations›, ‹Data Management & Shared Services›, und ‹Property & Casualty›. Von den Enterprise Architekten unterscheiden sich die Domain Architekten lediglich in dem Merkmal, dass sich die ihnen zugewiesene Domain nicht ändert. Die Enterprise Architekten dagegen werden je nach Bedarf einem Projekt zugewiesen, wenn in diesem zu Beginn ein starkes EAM-Involvement erforderlich ist. Aus diesen Gründen wird in der Forschungsfrage nicht zwischen Enterprise und Domain Architekten unterschieden.

Innerhalb der Zurich gibt es auch Solution Architekten. Zwar ist nach I. Hanschke (2022, S. 568) der Solution Architekt eine Teilrolle des EAM. Wegen des Fokus dieser Arbeit wurden zur Darstellung der EAM-Perspektive bewusst nur die auf der EAM-Ebene aktiven Architekten für das Interview gewählt. In der Regel sind Solution Architekten auf eine bestimmte Lösung spezialisiert (Ziemann, 2022, S. 122) und dadurch näher an den Entwicklungsteams. Daher betrifft sie das beschriebene Spannungsfeld nicht in dem Ausmass, wie die ausgewählten Rollen. Auch bei der Zurich sind die Solution Architekten in der Regel Mitglieder der agilen Teams. Wenn also in dieser Arbeit Architekten erwähnt werden, sind die Domain bzw. Enterprise Architekten gemeint.

Weiter wird in dieser Arbeit nicht untersucht, wie EAM agil gestaltet werden könnte. Dies ist zu erwähnen, weil Forschende im Bereich ‹Agile Architecting› für die Integration von EAM in die agile Welt vorschlagen, dass EAM das agile Vorgehen adoptieren sollte und die Enterprise Architekten die Architekturarbeit ebenfalls agil abwickeln (Gill, 2015). In dieser Arbeit geht es allerdings nicht darum zu bestimmen, wie die Architekturarbeit im EAM agil gestaltet werden könnte, d. h. nicht um ‹Agile EAM› oder ‹Agile Architecting›. Entsprechend beschäftigt sich diese Arbeit auch nicht mit dem Design von Architektur durch agiles Vorgehen, wie es zum Beispiel im Open Agile Architecture Standard vorgestellt wird (The Open Group, 2020).

1.5 Forschungsdesign

Die Masterarbeit wird als Fallstudie konzipiert. Die Fallstudie ist eine etablierte Forschungsmethode in der Wirtschaftsinformatik und geeignet für die Untersuchung eines sozialen Phänomens im Rahmen einer Organisation (Heinrich et al., 2011, S. 100). Die Fragestellung wird für die Zurich erörtert. Es handelt sich daher um eine Einzelfallstudie. Die empirische Untersuchung wird als qualitative Analyse durchgeführt. Grob

beschrieben umfasst die qualitative Analyse die einmalige Datenerhebung, qualitative Kodierung und Auswertung (Wilde & Hess, 2007).

Die Daten für die qualitative Analyse werden mittels halb-strukturierter Interviews mit den Product Ownern und Domain bzw. Enterprise Architekten erhoben. Dies bedeutet, dass ein Interviewleitfaden erstellt und angewendet wird, gleichzeitig werden Zusatzfragen gestellt, um auf bestimmte Inhalte näher einzugehen (Resinger, 2021, S. 144). Der Interviewleitfaden liegt auf Deutsch und auf Englisch vor und kann im Anhang A dieser Arbeit angesehen werden.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die Bereiche von EAM und agilen Skalierungsframeworks dargestellt. Im Unterkapitel 2.2 werden die theoretischen Grundlagen von EAM beschrieben. Im Unterkapitel 2.3 werden die agilen Skalierungsframeworks vorgestellt.

2.1 Vorgehen

Die Literaturrecherche besteht aus der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und der Zusammenfassung des Stands der Forschung. Die theoretischen Grundlagen dienen der Erläuterung der Begriffe und Konzepte, die den Rahmen dieser Arbeit bilden und in der Forschungsfrage vorkommen. Die Ermittlung des Stands der Forschung dient der Erstellung des Interviewleitfadens und des Kodierungssystems.

Für die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen wurde Google Scholar verwendet. Dabei ging es nicht darum, die ganze Breite der Publikationen zu den Themen EAM und agile Skalierungsframeworks erfassen, sondern die wichtigsten Konzepte rund um die Themen EAM und SAFe zu erläutern. In Tabelle 1 sind die zentralen Quellen für die Gestaltung der theoretischen Grundlagen aufgelistet. Für das Belegen und Konkretisieren mancher Begriffe wurden Artikel aus wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenzbänder verwendet. Für die Einführung von Konzepten aus dem Bereich der agilen Skalierungsframeworks wurden ausgewählte Artikel und die offizielle Dokumentation von SAFe 5.0 genutzt. Zusätzlich wurden im Rahmen der theoretischen Grundlagen auch EA- oder EAM-Frameworks vorgestellt.

Tabelle 1: Zentrale Literatur für die theoretischen Grundlagen

Nr.	Quelle	Zweck
1	I. Hanschke (2022)	Beschreibung von EAM
2	Op't Land et al. (2009)	Rolle des Enterprise Architekten
3	Ziemann (2022)	Beschreibung von EAM
4	Greefhorst und Proper (2011)	Rollen des EAM
5	Ross et al. (2006)	Definition von EA
6	Lankhorst (2009)	Definition von EA
7	Dingsøyr et al. (2014).	Skalierte Entwicklung
8	Schwaber (1997)	Scrum
9	Scaled Agile, Inc. (2021d)	SAFe 5.0, EAM in SAFe

2.2 Enterprise Architecture Management

Zu Beginn des Abschnitts über EAM wird Enterprise Architektur definiert. Im Anschluss wird EAM vorgestellt und dessen Positionierung und Rollen in einem Unternehmen erläutert. Im Abschnitt 2.2.3 wird näher auf die Ziele des EAM eingegangen. Einige eingeführte Elemente können Abbildung 1 entnommen werden. Anschliessend werden die verschiedenen Architektenrollen präsentiert und die jeweiligen Unterschiede erklärt. Zum Schluss werden EA und EAM-Frameworks eingeführt.

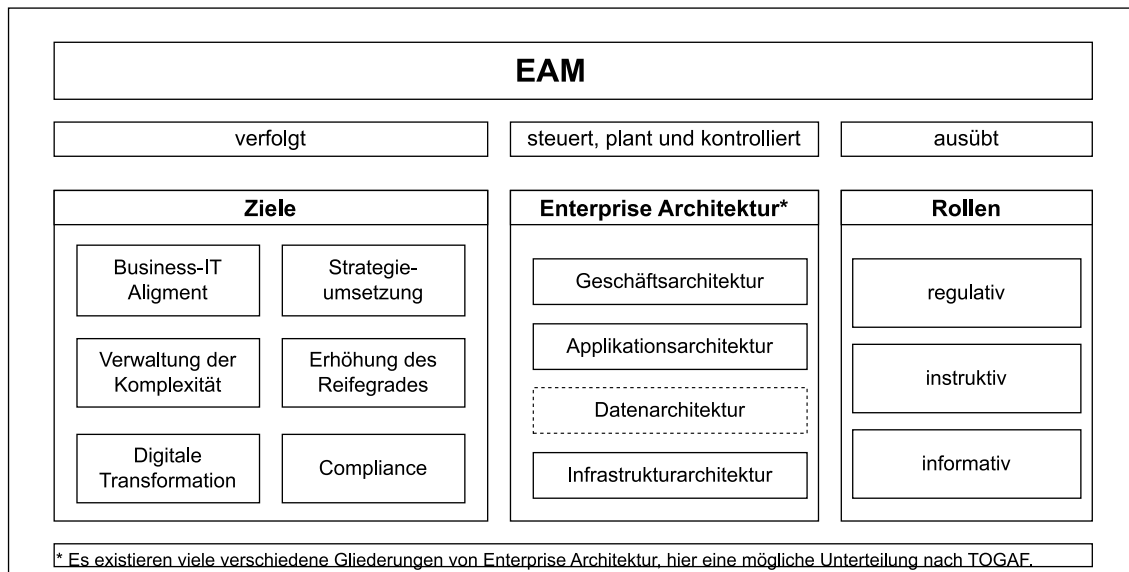


Abbildung 1: Übersicht der beschriebenen Elemente, Quellen: (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20; I. Hanschke, 2022, S. 9–12; Lange & Mendling, 2011; The Open Group, 2018; Ziemann, 2022, S. 2–19)

Bevor mit der Erläuterung von EAM begonnen werden kann, ist es notwendig das Fokusobjekt des EAM, die Enterprise Architecture (EA), zu definieren. Es existieren viele Definitionen von EA (Saint-Louis et al., 2019). Zwei gängige wurden hier inkludiert. Lankhorst definiert EA wie folgt:

Enterprise architecture: a coherent whole of principles, methods, and models that are used in the design and realisation of an enterprise's organisational structure, business processes, information systems, and infrastructure. (Lankhorst, 2009, S. 3)

Ross et al. definieren EA als:

The enterprise architecture is the organizing logic for business processes and IT infrastructure, reflecting the integration and standardization requirements of the company's operating model. (Ross et al., 2006, S. 9)

Die EA gibt Auskunft darüber, wie organisiert oder unorganisiert die IT-Landschaft eines Unternehmens ist, ob diese die zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens gut unterstützen kann und ob die Struktur der IT-Landschaft die Integration neuer digitaler Funktionen erlaubt, zum Beispiel bei der Akquisition eines anderen Unternehmens (Ziemann, 2022, S. 2). Die EA kann in folgende Schichten unterteilt werden: Geschäftsarchitektur, Datenarchitektur, Applikationsarchitektur und Infrastrukturarchitektur (The Open Group, 2018), wobei verschiedene Frameworks die Ebenen unterschiedlich benennen und unterteilen. In The Open Group Architecture Framework (TOGAF) wird zum Beispiel die Ebene der Infrastrukturarchitektur als Technologiearchitektur benannt, obwohl damit die Infrastruktur gemeint ist (The Open Group, 2018). Die Frameworks für EA werden im Abschnitt 2.2.5 beschrieben.

Die Planung, Steuerung und Kontrolle der EA wird als EAM bezeichnet (Schwarzer, 2009, S. 7; Ziemann, 2022, S. 2). Das EAM beschäftigt sich mit dem Business-IT Alignment, mit der Erfassung und Anpassung der Skalierbarkeit der Systeme, mit der Struktur und Interoperabilität der IT-Landschaft und mit der Transformation der IT-Landschaft, um die Zukunftsbereitschaft zu sichern (Ziemann, 2022, S. 2). Das EAM erfasst den Ist-Zustand und übernimmt die Planung des Soll-Zustands der EA (Op't Land et al., 2009, S. 86), sodass diese die Erreichung der Geschäftsvorhaben unterstützen kann (I. Hanschke, 2022, S. 9). Die Erfassung des Ist- und Soll-Zustands der IT-Landschaft unterstützt das Management bei den Entscheidungen bezüglich der Handlungsmassnahmen (I. Hanschke, 2022, S. 12–13; Op't Land et al., 2009, S. 1). Dafür sammelt das EAM Daten aus den fachlichen und technischen Bereichen über deren Organisationstruktur, Geschäftsprozesse, Produkte und IT-Systeme (I. Hanschke, 2022, S. 9–10).

2.2.1 Positionierung von EAM

Der Begriff EAM wird oft als Synonym für das Management der Architektur der IT-Landschaft eines Unternehmens verwendet (Korhonen & Halen, 2017). Der Grund dafür liegt in den Ursprüngen von EAM, da es aus dem Bedürfnis nach Kohärenz der IT-Systeme in den 1980er Jahren entstand (Ziemann, 2022, S. 5). Obwohl Forschende betonen, dass EAM nicht nur als eine IT-Funktion betrachtet sollte, sondern sogar in das Business verlagert werden sollte, um die Digitalisierung des Geschäfts bestmöglich zu unterstützen, ist EAM in vielen Unternehmen nach wie vor in der IT angesiedelt (Ziemann, 2022, S. 5). Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Geschäftsstrategie und die IT-Strategie oft als getrennte Strategien behandelt werden und die Funktion der IT auf die Unterstützung des Geschäfts reduziert bleibt (Ziemann, 2022, S. 5). Eine Ausnahme bilden

Unternehmen, deren Geschäftsmodell durch IT ermöglicht wird; in diesem Fall sind Geschäftsstrategie und IT-Strategie nicht voneinander getrennt. In traditionellen Unternehmen entspricht der Anwendungsbereich von EAM der IT-Landschaft des Unternehmens, obwohl die Forschung empfiehlt, dass EAM auch Elemente ausserhalb der IT des Unternehmens berücksichtigen sollte (Ziemann, 2022, S. 5).

2.2.2 Rolle von EAM

Greefhorst und Proper (2011, S. 20) unterscheiden drei Rollen des EAM in einem Unternehmen: Die regulierende Rolle umfasst die Definition von Architekturvorgaben und Überwachung von deren Einhaltung (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20). Die instruktive Rolle umfasst die Instruktion der Stakeholder bezüglich der Anwendung der Architekturvorgaben (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20). Die informative Rolle stellt sicher, dass Stakeholder Zugang zu den Informationen über die EA haben und unterstützt die Entscheidungsfindung (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20). Das generelle Wissen zur EA ist kodiert in Referenzmodellen und Design Mustern (Greefhorst & Proper, 2011, S. 20).

Es gibt auch Rollen, die ein EAM nicht einnehmen sollte. Dazu gehört die Rolle des ‹Feuerwehrmannes›, d. h. dass die Rolle des EAM auf die Lösung der dringenden Probleme reduziert wird (Ziemann, 2022, S. 75). Das EAM sollte auch kein ‹Amt für Denkmalschutz› werden. Es muss sicherstellen, dass die IT-Landschaft sich weiterentwickelt und die Innovation des Geschäftsmodells ermöglicht (Ziemann, 2022, S. 75). Auf der anderen Seite sollte EAM aber auch kein ‹Technology Chaser› sein, d. h. durch das EAM muss verhindert werden, dass eine Technologie eingeführt wird, nur weil diese zurzeit populär ist. Jede Einführung neuer Technologie muss klar durch eine verbesserte Erfüllung der Geschäftsbedürfnisse gerechtfertigt sein (Ziemann, 2022, S. 75).

2.2.3 Ziele von EAM

Das Ziel von EAM ist sicherzustellen, dass die Entwicklungen der IT-Landschaft der strategischen Ausrichtung des Unternehmens folgen (Ziemann, 2022, S. 21). Lange und Mendling (2011) unterteilen die Ziele von EA in interne und externe Ziele. Zu den internen Zielen der EA gehört die Schaffung der Transparenz über die IT-Landschaft, Management der Komplexität, Business-IT Alignment, Management und Governance, Agilität, Innovation und Unterstützung des Riskmanagements (Lange & Mendling, 2011).

2.2.3.1 Strategieumsetzung und Business-IT Alignment

Das EAM folgt der Strategie (Ziemann, 2022, S. 66–67). Die strategische Unternehmensplanung stellt eine Orientierungshilfe in Form eines Zielbildes (des Soll-Zustands), einer

Vision und der Umsetzungs-Leitplanken dar (I. Hanschke, 2022, S. 13–14). Das EAM spielt eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung, dass sich die IT-Landschaft innerhalb der definierten Leitplanken entwickelt und dass die IT-Entwicklungsinitiativen zur Erreichung des definierten Zielbildes beitragen. Die Werkzeuge von EAM helfen dabei, den Soll-Zustand der IT-Landschaft und die IT-Roadmap zu gestalten (I. Hanschke, 2022, S. 15).

Das EAM erlaubt die Evaluierung und Priorisierung der Initiativen nach deren Beitrag zu den festgelegten Zielen (I. Hanschke, 2022, S. 15; Ziemann, 2022, S. 157–159). Die operative Planung einer IT-Weiterentwicklungsinitiative stützt sich auf die Informationen und Werkzeuge aus EAM. EAM schafft Transparenz über die komplexe IT-Landschaft eines Unternehmens (Ziemann, 2022, S. 17) und spielt die Schlüsselrolle im Business-IT Alignment (I. Hanschke, 2022, S. 9–12).

2.2.3.2 Digitalisierung und digitale Transformation

Digitalisierung beschreibt die Veränderung von Prozessen, bei denen der ganze Prozess oder ein Teil des Prozesses, der früher auf analoge Weise ausgeführt wurde, nun rechnergestützt ausgeführt wird (Wolf & Strohschen, 2018). Die Digitalisierung und die Einführung neuer Technologien hat die digitale Transformation der Geschäftsmodelle ermöglicht (Schallmo, 2016, S. 7). Die digitale Transformation zwingt Unternehmen dazu, digitale Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten (I. Hanschke, 2022, S. 429). Durch den Konkurrenzdruck braucht es auch die Digitalisierung der Wertschöpfungskette (Zimmermann et al., 2018). Das EAM hat sich als hilfreich für die Unterstützung der digitalen Transformation bewiesen (Burmeister et al., 2019). Es ist in der Bestimmung, Planung und Umsetzung des notwendigen Grades an Digitalisierung involviert, sodass das Unternehmen das transformierte Geschäftsmodell ausführen kann (Ziemann, 2022, S. 19). Aus der Fallstudie von Kanin und Drews (2022, S. 77) kann abgeleitet werden, dass die Unterstützung durch EAM bei grossen Transformationsprojekten unerheblich ist und dass die digitale Transformation erhöhte Anforderungen an die Fähigkeiten des EAM stellt.

2.2.3.3 Verwaltung der Komplexität

Das interne Ziel «Management der Komplexität» wird von Ziemann als das Kernziel des EAM bezeichnet (2022, S. 6). Die heutigen grossen Unternehmen sind sehr komplex aufgebaut (Ziemann, 2022, S. 6). Die betrieblichen Bereiche entsprechen der vertikalen Gliederung der Organisation, erfüllen verschiedene Geschäftsfähigkeiten und managen

verschiedene Produkte (Ziemann, 2022, S. 6). Neben der vertikalen Gliederung gibt es horizontale Sparten, sodass das Unternehmen einer Matrix-Organisation entspricht. Trotz dieser Gliederung gibt es in historisch gewachsenen Organisationen viele Unklarheiten über die Zuständigkeiten (Ziemann, 2022, S. 6–8). Die Komplexität der IT-Landschaft spiegelt die Komplexität der Geschäftssparten des Unternehmens wider. Die Applikationen stammen aus verschiedenen Zeiten, wurden entweder intern entwickelt oder eingekauft, bedienen sich unterschiedlicher Entwicklungsstandards, Infrastruktur und Betriebssysteme (Ziemann, 2022, S. 8). Die Kernsysteme der grossen Unternehmen sind in der Regel älter als 40 Jahre (Ziemann, 2022, S. 8). Die Komplexität zeigt sich auch in der Entstehung von Redundanzen, sodass zum Beispiel zwei Geschäftssparten eines Unternehmens verschiedene Customer-Relationship-Management-Systeme nutzen (Ziemann, 2022, S. 11). Die Rolle des EAM ist sicherzustellen, dass neue Applikationen das Problem der Komplexität nicht verschärfen (Ziemann, 2022, S. 14).

2.2.3.4 Einhaltung der regulatorischen Vorschriften

Das externe Ziel ist die Sicherstellung der Einhaltung der regulatorischen Vorschriften (Lange & Mendling, 2011). Die Versicherungsbranche ist eine streng regulierte Branche. In der Schweiz ist die Versicherungsbranche durch das Versicherungsaufsichtsgesetz und die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) reguliert (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG, 2006). Weiter arbeitet die Versicherung mit personenbezogenen Daten und ist daher auch von Datenschutzgesetzen betroffen (Wicke & Püster, 2019, S. 112). Die Einhaltung dieser Regularien verlangt die Anpassung aller involvierten Systeme, und je komplexer die IT-Landschaft und die Abhängigkeiten zwischen Systemen sind, desto teurer sind Änderungsprojekte zur Einhaltung der Regularien (Ziemann, 2022, S. 7–8).

2.2.3.5 Zusammenhang zwischen Zielen und Reifegrad

Die Ziele von EAM werden durch den Reifegrad der EA beeinflusst (Lange & Mendling, 2011). Das Maturitätsmodell von Ross (2004) umfasst vier Phasen des Reifegrades einer EA: 1) Business Silo, 2) Standardized Technology, 3) Optimized Core und 4) Business Modularity. Lange und Mendling (2011) haben jedem Grad eine Klasse von Zielen zugeordnet. Die Ziele der EA, die den ersten Reifegrad «Business Silo» hat, lassen sich der Klasse 1 «Create Baseline» zuordnen (Lange & Mendling, 2011). Zu diesen Zielen gehört das Aufbauen von Verständnis und Transparenz bezüglich der Unternehmenslandschaft und Abhängigkeiten. Die dahinterliegende Motivation ist die Verbesserung der Kosteneffizienz, zum Beispiel durch Demissionierung von nicht genutzten Applikationen (Lange & Mendling, 2011). Erreicht die EA eines Unternehmens den zweiten Reifegrad

«Standardized Technology», gehören die Ziele der EA in der Regel in die Klasse 2 «Manage Complexity» (Lange & Mendling, 2011). Diese Ziele sind vor allem auf die Reduktion der Komplexität der IT-Landschaft und auf die Vermeidung der Entstehung von Komplexität in der Zukunft ausgerichtet. Auch das Verfolgen der Soll-Architektur, die anhand der Anforderungen von Business und IT erstellt wurde, ist ein Ziel, das in diesem Reifegrad der EA im Vordergrund steht (Lange & Mendling, 2011). Wird der dritte Reifegrad «Optimized Core» erreicht, entsprechen die Ziele der Zielklasse 3 «Drive Transformation» (Lange & Mendling, 2011). Wie der Name besagt, sind die Ziele der EA in dieser Klasse die Sicherstellung der Orientierung der Transformationsprojekte an den Geschäftszielen (Lange & Mendling, 2011). Die Ziele der EA, die den vierten Reifegrad «Business Modularity» erreicht hat, sind auf die Unterstützung von Innovation ausgerichtet. Das Ziel Business-IT Alignment kommt in allen Reifegraden bzw. Zielklassen vor (Lange & Mendling, 2011).

2.2.4 Enterprise Architekt und verwandte Rollen

Innerhalb des EAM gibt es verschiedene Architektenrollen (Op't Land et al., 2009, S. 114). Die Rollen werden anhand ihres Umfangs (ganzes Unternehmen, Domain, Lösung, Applikation) unterschieden (I. Hanschke, 2022, S. 363). Die Rolle des Enterprise Architekten unterscheidet sich von den anderen dadurch, dass ihr Fokus das ganze Unternehmen ist (Op't Land et al., 2009, S. 114; Ziemann, 2022, S. 121). Zu den professionellen Fähigkeiten eines Enterprise Architekten gehört das Wissen über das Unternehmen, dessen Informationssysteme und Infrastruktur (Op't Land et al., 2009, S. 114).

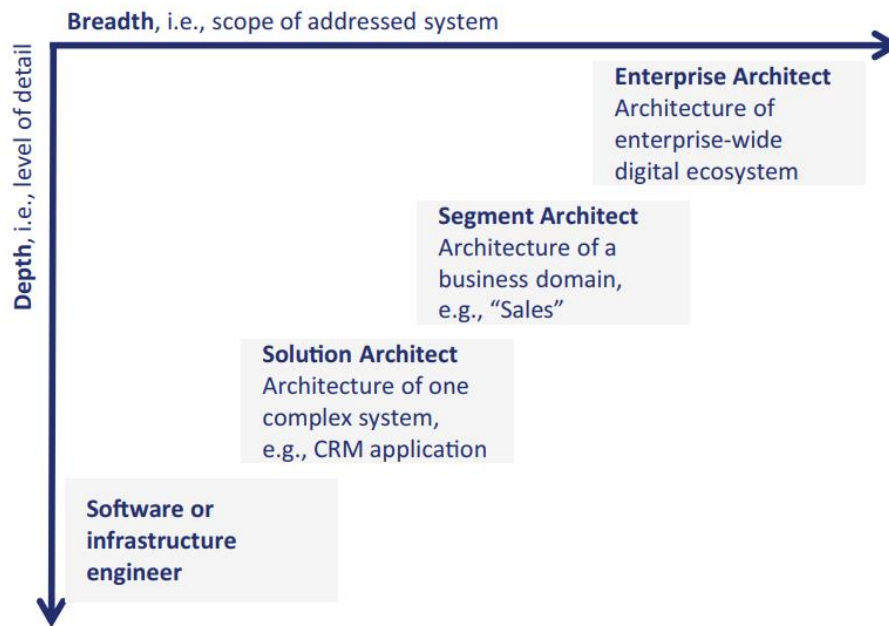


Abbildung 2: Verschiedene Architekturrollen nach Umfang und Detaillierungsgrad, Abbildung übernommen von Ziemann (2022, S. 122)

Eine weitere Architektenrolle ist der Domain Architekt oder auch Segmentarchitekt (Ziemann, 2022, S. 122). Der Domain Architekt unterscheidet sich vom Enterprise Architekten dadurch, dass sein Fokus auf einer bestimmten Domain liegt. Als Domain kann eine Wertschöpfungskette oder ein anders abgegrenzter Bereich eines Unternehmens definiert werden (I. Hanschke, 2022, S. 363).

Der Lösungsarchitekt (Solution Architekt) spezialisiert sich auf eine bestimmte Lösung (I. Hanschke, 2022, S. 363). Dies ist in der Regel eine komplexe Applikation (Ziemann, 2022, S. 122). Wie in Abbildung 2 gezeigt, befasst sich ein Lösungsarchitekt mit einem höheren Detailausmass (Ziemann, 2022, S. 122) und ist daher auch näher an der Entwicklung (Krishnamurthy, 2017). Während kleinere Projekte ohne einen Lösungsarchitekten entwickelt werden können, wird für grössere Projekte empfohlen, einen dedizierten Lösungsarchitekten hinzuzuziehen (Shrivastava & Srivastav, 2020, S. 26). Ein Lösungsarchitekt fokussiert sich zum Beispiel auf das Design der Lösung und deren Integration. Im Vergleich zum Enterprise Architekten ist der Lösungsarchitekt auf der taktischen Ebene tätig (Shrivastava & Srivastav, 2020, S. 30).

Ein Applikationsarchitekt (Softwarearchitekt oder auch Software Engineer) ist verantwortlich für das Entwerfen und Testen der Architektur einer Software. Dafür sammelt er die Anforderungen der Nutzer und der Organisation und kommuniziert anschliessend die Architektur an die weiteren Stakeholder (Kruchten, 2008).

Im Weiteren können die Architekturrollen anhand des Fokusobjektes (Geschäft, IT, Infrastruktur) unterschieden werden (I. Hanschke, 2022, S. 363).

Der Geschäftsarchitekt verwaltet den Bereich der Geschäftsarchitektur. Diese Rolle sammelt die Erkenntnisse des Prozessmanagements, des Informationsmanagements, des Geschäftsfähigkeiten-Managements und anderer Bereiche und fasst deren Ist- und Soll-Aufnahmen zusammen (I. Hanschke, 2022, S. 564). Der Geschäftsarchitekt arbeitet eng mit Prozessmanagern, Geschäftsfähigkeiten-Managern und Produktmanagern. Gleichzeitig reduziert er die Granularität der aufgenommenen Elemente, sodass diese für strategische Entscheidungen herangezogen werden können (I. Hanschke, 2022, S. 564). Ein Geschäftsarchitekt bestimmt die groben Modellierungsregeln für die Geschäftsarchitektur und stellt die Qualität der Geschäftsarchitekturdaten sicher. Je nach Unternehmen kann diese Rolle unternehmensübergreifend oder bereichsspezifisch sein (I. Hanschke, 2022, S. 564).

Der IT-Architekt beschäftigt sich mit dem Portfolio der IT-Anwendungen, die in einem Unternehmen zum Einsatz kommen. Dazu gehört auch die Evaluation ihrer Zukunftsfähigkeit (I. Hanschke, 2022, S. 565).

Der Infrastrukturarchitekt trägt die Verantwortung für die Architektur der Betriebsinfrastruktur (I. Hanschke, 2022, S. 566). In seinen Aufgabenbereich fallen die Sicherstellung der Einhaltung technischer Standards von Systemen, Plattformen und Schnittstellen sowie die Weiterentwicklung der Betriebsinfrastruktur (I. Hanschke, 2022, S. 566).

2.2.5 EAM-Standards und Frameworks

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Standards und Frameworks beschrieben, die im Kontext von EA und EAM relevant sind, angelehnt an Ziemann (2022, S. 22).

2.2.5.1 TOGAF

Das TOGAF ist ein Framework von The Open Group. Das Framework besteht aus Unterlagen und Methoden für die Gestaltung und das Management der Enterprise- und IT-Architektur (The Open Group, 2022b). Es unterscheidet zwischen vier Architektur-Domains. Die Businessarchitektur beschäftigt sich mit der Geschäftsstrategie, der Governance und den Kernprozessen. Die Datenarchitektur beschreibt die Datenstruktur und das Datenmanagement. Die Applikationsarchitektur beschäftigt sich mit den Applikationen und deren Interaktionen und Beziehungen zu den Kernprozessen eines Unternehmens.

Die Technologiearchitektur beschäftigt sich mit der IT-Infrastruktur (The Open Group, 2022a).

Ein wichtiges Element der EA nach TOGAF ist die Interoperabilität. Auf Ebene der Technologiearchitektur versteht man unter diesem Begriff die geteilten Dienstleistungen und Methoden innerhalb eines Unternehmens. Auf Ebene der Applikationsarchitektur bedeutet Interoperabilität, dass eine Applikation mit bestimmter Funktionalität innerhalb eines Unternehmens geteilt wird, anstatt diese für jeden Bereich zu betreiben. Die Business-Interoperabilität beschäftigt sich mit dem Teilen von Prozessen innerhalb eines Unternehmens (The Open Group, 2022a).

Weitere Produkte von der Open Group sind ArchiMate und IT4IT. ArchiMate ist eine Modellierungssprache für die Darstellung von Enterprise Architektur. IT4IT ist eine Referenzarchitektur für das Management von digitalen Wertströmen (The Open Group, 2023)

2.2.5.2 Zachman Framework

Das Zachman Framework ist ein Framework für EA. Ein Enterprise Architecture Framework ist ein System von Regeln, Prinzipien und Praktiken für die Beschreibung und Planung von Architektur (Ziemann, 2022, S. 30). Das Framework beinhaltet verschiedene Perspektiven auf die EA. Die Perspektive des Owners repräsentiert die Perspektive des Endkunden, in anderen Worten die Informationen darüber, wie und wozu der Kunde das Produkt anwenden möchte. Die Perspektive des Designers (und des Architekten) beinhaltet Angaben zur technologischen und organisatorischen Machbarkeit der Kundenvorstellungen. Die Perspektive des sogenannten «Builders» repräsentiert die Sichtweise des Entwicklers, der das Produkt erstellt (Zachman, 2003).

2.2.5.3 Weitere Standards und Frameworks

Der ISO 42020 Standard definiert Prozesse für Governance und Management von Architekturen und deren Elementen im Bereich von Software, Systemen und Enterprise (ISO/IEC/ & IEEE, 2019). Ein EAM ist auch inkludiert in generischen Frameworks wie Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) und Information Technology Infrastructure Library (ITIL) (Ziemann, 2022, S. 22). COBIT ist ein Framework für IT-Governance und -Management in Unternehmen (ISACA, 2018). ITIL ist ein Framework für das Management von IT-Dienstleistungen (AXELOS, 2019).

2.3 Agile Skalierungsframeworks

Im Agilen Manifesto wurde ein neuer Ansatz für die Softwareentwicklung vorgestellt, der besser auf die Volatilität der Softwareanforderungen eingeht (Dingsøyr & Moe, 2014, S. 1). Das zuvor in der Softwareentwicklung herrschende Paradigma, das Wasserfallmodell, kann nicht effizient mit sich ändernden oder neu entdeckten Anforderungen umgehen (Rajlich, 2006). Das Agile Manifesto stellt die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden in den Vordergrund, genauso wie die Möglichkeit, die Veränderungen von Anforderungen während des Entwicklungsprozesses zu berücksichtigen (Kettunen, 2007).

Anhand der agilen Philosophie wurde die agile Projektmanagement-Methode Scrum entwickelt. Scrum ist eine Metapher für ein Rugby-Spiel (Schwaber, 1997, S. 16). Nach Schwaber haben die Entwicklungsteams in Scrum-Projekten zwischen drei und sechs Mitglieder (Schwaber, 1997, S. 16). Scrum-Projekte sind flexibel bezüglich des Endprodukts und des Zeitplans, beinhalten häufige Bewertungen des aktuellen Fortschritts, zeichnen sich durch ein hohes Ausmass an Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern und Teams aus, wobei jedem Team ein Fokusbereich zugewiesen ist (Schwaber, 1997, S. 16).

IT-Projekte, die anhand der agilen Methodik abgewickelt werden, sind generell erfolgreicher als IT-Projekte, die nach dem Wasserfallmodell ablaufen (Standish Group, 2015). Agile Softwareentwicklung bringt Vorteile mit sich, zum Beispiel einen verbesserten Austausch zwischen Teammitgliedern, schnelle und häufigere Releases, klare Entwicklungsprozesse und höhere Qualität (Begel & Nagappan, 2007).

Inspiziert von den Erfolgen der agilen Softwareentwicklungsteams haben Unternehmen versucht, Agile zu skalieren (van Wessel et al., 2022). Der Begriff «Large-Scale Agile Development» beschreibt die Entwicklungsaktivitäten anhand agiler Methoden, in denen eine grosse Anzahl an Teilnehmenden und Systemen interagiert und viele Abhängigkeiten miteinander hat (Rolland et al., 2016).

Large-Scale Agile Development wurde in vielen Unternehmen durch die Frameworks SAFe oder Large-Scale Scrum (LeSS) eingeführt (Dingsøyr & Moe, 2014). Van Wessel et al. (2022) sprechen über einen Trend der Anwendung von agilen Skalierungsframeworks. Beim Skalieren des agilen Vorgehens erleben Unternehmen oft die Schwierigkeit, dass manche Prinzipien des agilen Arbeitens, wie «Self-managing Teams» oder «Emerging Design», sowohl die Zusammenarbeit und die übergreifende Steuerung der Teams als auch das Teilen der Technologien innerhalb eines Unternehmens

verkomplizieren (van Wessel et al., 2022). Neben den bekanntesten Frameworks für das Skalieren von agilen Methoden SAFe und LeSS haben manche Unternehmen auch eigene Herangehensweisen für die Skalierung von Agile entwickelt (van Wessel et al., 2022).

2.3.1 Scaled Agile Framework

Das Scaled Agile Framework kann in verschiedenen Konfigurationen implementiert werden. Die *«Essential Configuration»* ist die kleinste mögliche Konfiguration von SAFe. Die kleinste Einheit innerhalb SAFe ist ein agiles Team, das über einen Team Backlog verfügt und mit Kanban oder Scrum inkrementell Wert kreiert. Dieses Team hat einen Product Owner, der die Priorisierung der Aufgaben im Backlog vornimmt, und einen Scrum Master, der die Ausführung der agilen Methoden ermöglicht und die entsprechenden Events organisiert.

Da in dieser Arbeit die Zusammenarbeit zwischen Enterprise Architekten und Product Ownern näher beleuchtet wird, wird in diesem Paragraphen die Rolle des Product Owners innerhalb des SAFe näher erläutert. Während nach Scrum die Rolle des Product Owners die Verwaltung des Product Backlog umfasst (Schwaber & Sutherland, 2017), geht in SAFe die Rolle darüber hinaus. So nimmt ein Product Owner im SAFe nach den Ergebnissen der Studie von Remta et al. (2020) neben der Rolle des Prioritätensetzers und Pflegers des Backlog noch die Rolle des Kommunikators, des Reisenden, des Gatekeepers und des Motivators ein. Ein Product Owner kommuniziert am meisten mit den Teammitgliedern, mit dem Product Manager und dem Kunden (Remta et al., 2020). Die Rolle des Reisenden zeigt sich, wenn der Product Owner persönlich einen Kunden besucht (Remta et al., 2020). Die Rolle des Gatekeepers ist das Entgegennehmen der Demo, die Sammlung von Feedback und die Sicherstellung, dass die Quality Assurance Testung ausgeführt wurde, bevor der Product Owner die Story bzw. das Feature als fertig markiert. Zusätzlich zu diesen Rollen kann ein Product Owner noch die Rolle Risk Identifikators einnehmen (Remta et al., 2020). Der Product Owner ist auch ein wichtiger Motivator für die Teammitglieder, er lobt diese für gute Leistungen und berichtet ausnehmend gute Leistungen an deren Manager (Remta et al., 2020). Im Kontrast zu Product Ownern ausserhalb des SAFe nimmt ein Product Owner in SAFe diese Rollen nicht ein: Leader, Negotiator, Entrepreneur, Governor, Customer-Relationship-Manager, Technical Architekt, Intermediary (Remta et al., 2020).

Die Aufgaben im Team Backlog werden als *«Stories»* bezeichnet. In der *«Essential Configuration»* schliessen sich mehrere agile Teams zusammen zu einem Agile Release Train,

wobei alle Teams dieselbe Kadenz und dieselbe Länge der Iteration haben. Ein Agile Release Train teilt und pflegt eine eigene *«Continuous Delivery Pipeline»*. Für die Steuerung des Agile Release Trains wurden die Rollen des Release Train Engineers, des System Architekten, des Product Managers und des Business Owners eingeführt (Scaled Agile, Inc., 2021g). Die Koordination des Agile Release Trains geschieht durch Events wie Product Increment (PI) Planning, Scrum of Scrums und System Demo. Der Release Train Engineer organisiert diese Events und beschäftigt sich auch mit den Abhängigkeiten der Teams, um mögliche Hindernisse bei der Entwicklung abzubauen. Die Transparenz über die Arbeit im Progress und mögliche Abhängigkeiten werden auf dem Agile Release Train-Level durch das Programm Backlog sicherstellt. Die Aufgaben im Programm Backlog werden als *«Features»* bezeichnet. Die *«Essential Configuration»* eignet sich für die Gestaltung eines Agile Release Trains (Scaled Agile, Inc., 2021g).

Wenn ein Unternehmen mehrere Agile Release Trains hat oder haben möchte, muss es eine breitere Konfiguration von SAFe wählen. Die *«Portfolio Configuration»* erweitert die *«Essential Configuration»* um Rollen und Artefakte, die es erlauben, die operative Umsetzung an der Unternehmensstrategie auszurichten. Sie erweitert die Kernkompetenzen um die Kompetenz Lean Portfolio Management und stellt zusätzliche Rollen vor, nämlich die Rolle des Lean Portfolio Managers, des Epic Owners und des Enterprise Architekten. Diese Rollen steuern das Alignment zwischen mehreren Agile Release Trains durch die folgenden Artefakte der *«Portfolio Configuration»*: Value Streams, Lean Budget, Portfolio Kanban. Die *«Portfolio Configuration»* beinhaltet auch zusätzliche Ereignisse: Portfolio Sync, Participatory Budgeting und Strategic Portfolio Review (Scaled Agile, Inc., 2021f).

Statt der *«Portfolio Configuration»* kann ein Unternehmen als eine Erweiterung der *«Essential Configuration»* die *«Large Solution»* umsetzen. Diese eignet sich, wenn mehrere Agile Release Trains an einer gemeinsamen Lösung arbeiten. Die *«Full Configuration»* erweitert die *«Large Solution»* um die *«Portfolio Configuration»* und die dazugehörigen Artefakte, Rollen, Kompetenzen und Ereignisse (Scaled Agile, Inc., 2021d).

2.3.2 EAM in SAFe

Der Architektur in agilen Skalierungsframeworks wird wenig Aufmerksamkeit gewidmet (van Wessel et al., 2022). So hat zum Beispiel nur SAFe oder The Open Group die Rolle der Architektur in ihre Frameworks eingebracht (van Wessel et al., 2022). In SAFe wird emergente und intentionale Architektur kombiniert. Die emergente Architektur basiert auf dem Prinzip des agilen Manifesto, das besagt, dass die besten Designs und

Architekturen aus selbst gemanagten Teams entstehen (Beck et al., 2001). Dies wird in der Literatur so interpretiert, dass die agilen Teams anstatt nach einer durch einen Architekten definierten Architektur lediglich anhand einer Vision arbeiten; die Architektur entsteht durch den Prozess der Softwareentwicklung als ein Nebeneffekt und nicht durch gezielte Architekturaktivitäten (Friedrichsen, 2014). Allerdings stösst das emergente Design bei der skalierten agilen Entwicklung aufgrund der Komplexität der Entwicklung an seine Grenzen (Scaled Agile, Inc., 2021b). Aus diesem Grund wird das emergente Design im SAFe zusammen mit der intentionalen Architektur angewendet. Die intentionale Architektur wird durch den Enterprise Architekten geplant und gesteuert. Der Enterprise Architekt liefert Input bezüglich der EA-Strategie. Diese dient als Basis für die weiteren, speziellen Strategien (Scaled Agile, Inc., 2021e). Zum Beispiel für die Solution-Architecture-Strategie. Der Enterprise Architekt in einem Value Stream arbeitet mit dem System Architekten zusammen, um sicherzustellen, dass die Produkt- und Programm-Strategien mit der EA-Strategie im Einklang und somit auch auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet sind (Scaled Agile, Inc., 2021e). Ein Enterprise Architekt kann auch Standardvorgaben für die Architektur definieren, die die Zusammenarbeit der Teams und Agile Release Trains vereinfachen können. Daneben kann ein Enterprise Architekt den Reifegrad einer Technologie und deren Eignung beurteilen (Scaled Agile, Inc., 2021e).

Die Zuständigkeiten eines Enterprise Architekten sind vor allem die Zusammenarbeit mit dem Lean Portfolio Management und die Unterstützung der Gestaltung und Verwaltung der Strategie für den *Architectural Runway* durch die *Enabler Epics* (Scaled Agile, Inc., 2021e). Ein *Architectural Runway* repräsentiert die bestehenden IT-Komponenten, die für die Implementierung von Features angewendet werden könnten, ohne dass diese stark umgestellt werden müssten (Scaled Agile, Inc., 2021b). Diese Grundlage für die Entwicklung von neuen Features muss kontinuierlich gepflegt und ausgebaut werden. Eine *Epic* ist die Arbeitseinheit, mit der man im Portfolio Kanban operiert (Scaled Agile, Inc., 2022). *Enabler Epic* ist ein Epic, das zur Wartung oder Weiterentwicklung des *Architectural Runway* dient (Scaled Agile, Inc., 2021c). Zur Zusammenarbeit der agilen Teams mit Enterprise Architekten gibt SAFe vor, dass die Enterprise Architekten mit den Herausforderungen vertraut sein sollen, die die agilen Teams während des Entwickelns erleben, um ihr Vertrauen zu gewinnen. Dabei sollten die Teams dem Enterprise Architekten Transparenz in Bezug auf ihre Arbeit ermöglichen (Scaled Agile, Inc., 2021a).

2.4 Stand der Forschung

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zum Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der agilen Skalierungsframeworks aufgeführt. Die Ergebnisse dienen der Erstellung 1) der Übersicht der Problemaspekte, 2) des Fragebogens für die Interviews (im Anhang A) und 3) des Kodierungssystems für das deduktive Kodieren.

2.4.1 Vorgehen

Im Rahmen des zweiten Teils der Literaturrecherche wurde nach Artikeln gesucht, die sich mit dem Thema dieser Arbeit befassen, um an deren Ergebnisse anzuknüpfen, erarbeitete Konstrukte wiederzuverwenden und allgemein zu erfassen, wie ausführlich dieses Thema bisher untersucht wurde. Dafür wurde die erweiterte Suche bei Google Scholar verwendet, die es ermöglicht, nach Schlüsselwörtern im Titel der Publikationen oder in den Texten der Artikel zu suchen.

Tabelle 2: Ergebnisse der Recherche nach Artikeln zum Thema dieser Arbeit

Suche	Schlüsselwörter	Anzahl Ergebnisse	Relevante Ergebnisse	Quellen
Alle Wörter im Titel	enterprise architecture agile	45	7	S. Hanschke et al. (2015); Dantuluri (2017); Canat et al. (2018); Duijs et al. (2018); Gampfer (2018); Noreika & Gudas (2019); van Wessel et al. (2022)
Alle Wörter im Titel	agile enterprise architects	11	4	Uludağ et al. (2017); Reiter (2019); Uludağ & Matthes (2020); Uludağ, Reiter et al. (2021)
Alle Wörter im Titel	architecture large-scale agile development	2	2	Uludağ, Kleehaus et al. (2019); Uludağ, Nägele et al. (2021)

In Tabelle 2 ist in der Spalte ‹Anzahl Ergebnisse› die Anzahl der Publikationen angegeben, die die Suche im Google Scholar ergeben hat. Bei diesen Publikationen wurde jeweils die Zusammenfassung gelesen, um zu prüfen, welches Thema in der Publikation behandelt wird. Wie schon zu Beginn des letzten Paragraphen von Abschnitt 1.4 erwähnt, gibt es eine Menge Literatur, die sich mit der Anpassung von EAM oder EA-Frameworks (wie TOGAF) an das agile Vorgehen, auch als ‹Agile Architecting› bezeichnet, beschäftigt. Durch dieselben Schlüsselwörter, die sowohl auf das Themengebiet von ‹Agile Architecting› als auch auf das ‹Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams in agilen Skalierungsframeworks› zutreffen, sind viele Publikationen zum ‹Agile Architecting› in

den Ergebnissen der ersten Suche nach den Schlüsselwörtern «enterprise architecture agile» enthalten. Diese konnten beim Durchlesen der Zusammenfassung mehrheitlich aussortiert werden, und die Anzahl der Publikationen, die für weitere Aufarbeitung beibehalten wurden, wurde in der Spalte «Relevante Ergebnisse» erfasst und die entsprechenden Quellen zu den Publikationen in der Spalte «Quellen» angegeben. Die Artikel aus den relevanten Ergebnissen wurden dann gelesen und für die Beantwortung der Arbeitsfrage «Welche Aspekte führen zum Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb einer IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) eingeführt hat?» herangezogen.

2.4.2 Ergebnisse

Die Problematik wurde in mehreren Studien untersucht. Anhand der Ergebnisse der Studien konnten verschiedene Aspekte des Spannungsfeldes identifiziert und drei Gruppen zugeordnet werden: 1) Kommunikation, 2) EAM-Governance vs. agile Teams und 3) Verständnis über die Arbeit der anderen Partei. Die Gruppen und die dazugehörigen Aspekte können in der Abbildung 3 gesehen werden.

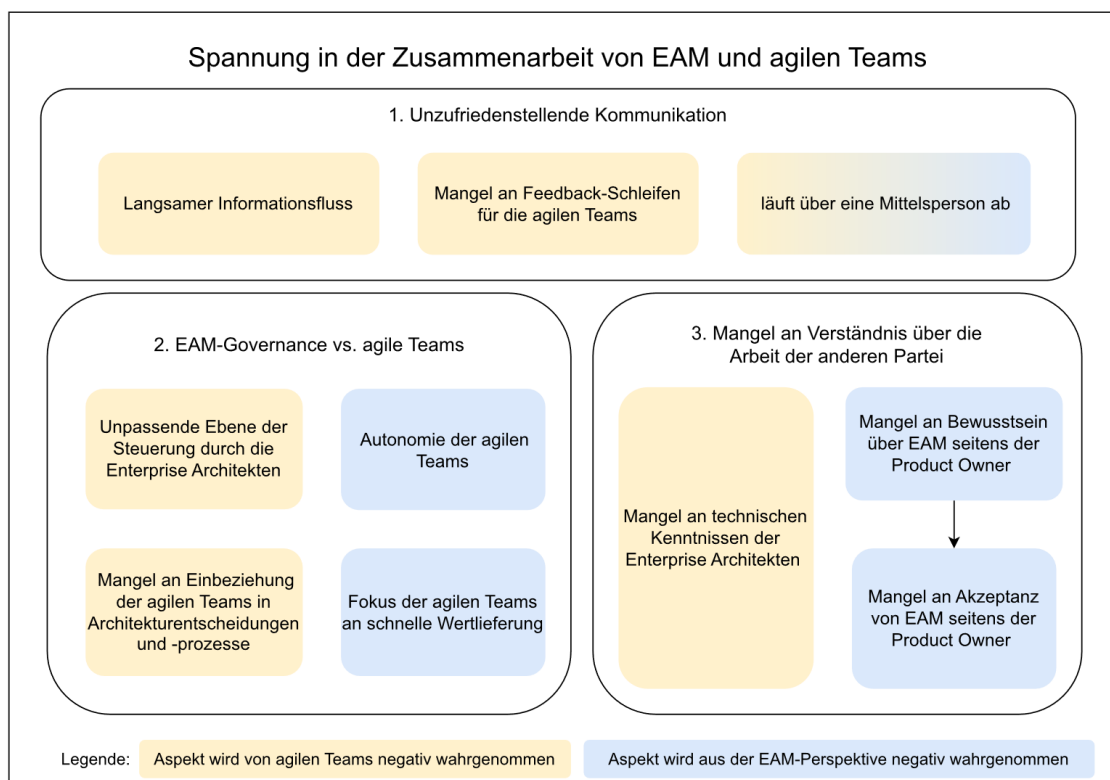


Abbildung 3: Spannungsfeld in der Zusammenarbeit von EAM und agilen Teams

Die Übersicht der Quellen für die jeweiligen Aspekte können Tabelle 3 entnommen werden. Die jeweiligen Aspekte werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Tabelle 3: Ergebnisse der Erfassung des Stands der Forschung

IK	Problemaspekte	Details	Quelle
1.	unzufriedenstellende Kommunikation	- Entfernung - läuft durch eine Mittelsperson ab - langsam - kein Feedback-Mechanismus	Canat et al. (2018); Uludağ, Kleehaus et al. (2019)
2.	Einbindung der agilen Teams in Architekturentscheidungen und -prozesse	- agile Teams sind nicht inkludiert in die Erstellung der intentionalen Architektur	Uludağ, Kleehaus et al. (2019)
2.	Ebene der Steuerung durch EAM	- strategische vs. technische Ebene - <over-architecting> - nicht immer nötig	Canat et al. (2018); Uludağ, Kleehaus et al. (2019); Reiter (2019)
2.	EAM-Governance und Team-Autonomie	- zu viel <Team-Autonomie>? - intentionale und emergente Architektur - agile Teams weichen von intentionaler Architektur ab - EAM bremst die Entwicklung	Canat et al. (2018); Duijs et al. (2018); van Wessel et al. (2022)
3.	technische Kenntnisse der Enterprise Architekten	- nicht ausreichende Kenntnisse - <PowerPoint-Architekt> - Architekten können Detailfragen bezüglich Integration nicht beantworten	Uludağ, Kleehaus et al. (2019); Reiter (2019)
3.	Bewusstsein und Akzeptanz des EAM durch Product Owner	- Bewusstsein führt zur Akzeptanz - Product Owner und agile Teams müssen motiviert werden	Duijs et al. (2018); Remta et al., (2020)

2.4.2.1 Kommunikation

Der erste Aspekt, der das Spannungsfeld bildet, ist die Kommunikation und der Fluss der Informationen zwischen EAM und agilen Teams. Laut den Ergebnissen von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) und Canat et al. (2018) ist die Kommunikation zwischen den agilen Teams und den Enterprise Architekten nicht zufriedenstellend. Canat et al. (2018) diskutieren anhand der Ergebnisse ihrer Studie, dass die Gründe dafür in der Entfernung zwischen Enterprise Architekten und agilen Teams, im Mangel an Verständnis über die Arbeit der anderen Partei und in der Tatsache, dass die Architekten in der Implementierungsphase nicht involviert sind, liegen könnten. Uludağ, Kleehaus et al. (2019) beschreiben, dass die Unzufriedenheit der agilen Teams mit der Kommunikation daher stammt, dass die Enterprise Architekten nicht verfügbar sind, deren technische Kenntnisse nicht ausreichend sind und dass die Kommunikation in der Regel durch eine Mittelsperson

abläuft, zum Beispiel durch einen Solution Architekten (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Die agilen Teams spüren den Mangel an direkten Kommunikationskanälen zu den Enterprise Architekten und dies wird auch von den Enterprise Architekten als ungünstig wahrgenommen (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Dazu finden die agilen Teams, dass der Informationsfluss langsamer abläuft als gewünscht und dass es nicht immer klar ist, wer bei welchem Anliegen die richtige Ansprechperson bei den Architekten ist (Uludağ, Kleehaus et al., 2019).

Weiter ist die Kommunikation von Feedback zwischen agilen Teams und Enterprise Architekten nicht ausreichend etabliert (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Laut Uludağ, Kleehaus et al. (2019) fehlt es an offiziellen Feedbackmechanismen und das Feedback an die Enterprise Architekten wird nicht aktiv abgefragt. Allerdings gibt es die Möglichkeit, Feedback über informelle Wege wie E-Mail oder in Gesprächen zu geben (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Während die Enterprise Architekten meinen, dass die agilen Teams genug Möglichkeiten haben, um Feedback zu geben, wünschen sich agilen Teams, dass Enterprise Architekten mehr Einsatz für das Erheben von Feedback zeigen sollten (Uludağ, Kleehaus et al., 2019).

2.4.2.2 Einbindung der agilen Teams in Architekturprozesse

Ein weiterer Aspekt im Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams ist der Mangel an Einbindung letzterer in die Architekturentscheidungen und -prozesse. Einer dieser Prozesse ist auch die Erstellung von intentionaler Architektur für Projekte. Laut Uludağ, Kleehaus et al. (2019) werden die agilen Teams in diesen Prozess in der Regel nicht einbezogen und ihre Expertise nicht genutzt. Die agilen Teams fühlen sich entsprechend aus der Gestaltung der intentionalen Architektur ausgeschlossen (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Im Widerspruch dazu stehen die Ergebnisse von Remta et al. (2020), die berichten, dass Product Owner es vermeiden, in die Architekturaktivitäten und -entscheidungen einbezogen zu werden.

2.4.2.3 Ebene der Steuerung durch EAM

Ein weiterer Auslöser des Spannungsfeldes ist, wenn die Enterprise Architekten Steuerung auf einer unpassenden Ebene liefern. Laut Canat et al. (2018) wird von den agilen Teams nicht positiv wahrgenommen, wenn die Enterprise Architekten durchgehend auf der technischen Ebene aktiv sind, d. h. Anweisungen und Modelle für die Implementierung liefern. Die von den Architekten erstellten Modelle sind nicht für die agile Entwicklung geeignet, da sich die Features schnell ändern und die Erhaltung der Modelle im

aktuellen Zustand mehr Ressourcen verbraucht als es Nutzen bringt (Canat et al., 2018). Daneben sind die Entwickler fähig, die möglichen Herausforderungen ohne Enterprise Architekten zu lösen (Canat et al., 2018). Entsprechend schliessen Canat et al. (2018) darauf, dass die Anweisungen der Enterprise Architekten auf einer höheren, strategischen Ebene bevorzugt werden, da sie wichtige Inputs bezüglich der holistischen Sicht liefern können (Canat et al., 2018). Im Widerspruch dazu stehen die Ergebnisse von Uludağ, Kleehaus et al. (2019), die erhoben haben, dass sich die agilen Teams von den Enterprise Architekten Anweisungen auf technischer Ebene wünschen.

2.4.2.4 EAM-Governance vs. Team-Autonomie

Ein nächster Aspekt im Spannungsfeld ist das Aufeinandertreffen der Top-down EAM-Governance mit Prinzipien wie Team-Autonomie und Selbstmanagement. Trotz Einführung von agilen Skalierungsframeworks in einem Unternehmen bleibt die Wasserfallnatur von EAM relevant und notwendig (van Wessel et al., 2022). Allerdings ist die EAM-Governance aufgrund der Prinzipien der agilen Arbeitsweise nicht so erfolgreich, wie es beim traditionellen Entwicklungsvorgehen der Fall war (Duijs et al., 2018). Entsprechend können die EAM-Vorgaben nicht immer erzwungen werden und die ‹Polizistenrolle› eines Enterprise Architekten, der die Einhaltung der EAM-Vorgaben sicherstellt, ist auch nicht mehr aktuell. Um eine Zusammenarbeit zu ermöglichen, transformiert sich die Rolle eines Enterprise Architekten in ‹Unterstützer› (Duijs et al., 2018; Reiter, 2019).

Van Wessel et al. (2022) betonen die Notwendigkeit des Gleichgewichts zwischen Team-Autonomie und EAM-Governance. Die Einhaltung der EAM-Anweisungen bremst die agile Entwicklung und ist aufwendig (Canat et al., 2018), deswegen weichen die agilen Teams von der Soll-Architektur ab und entwerfen eine andere Lösung, die schneller umgesetzt werden kann und somit schnell dem Kunden einen Wert liefert (Canat et al., 2018), was im Sinne des agilen Vorgehens ist (van Wessel et al., 2022). So kann es dazu kommen, dass EAM-Vorgaben nicht eingehalten werden (Canat et al., 2018). Duijs et al. (2018) sehen den Anpassungsbedarf eher auf Seiten des EAM. So sollten die Enterprise Architekten Flexibilität zeigen, wenn die Einhaltung eines bestimmten Architektur-Prinzips die Entwicklung und daher auch die Wertschöpfung hindern könnte (Duijs et al., 2018).

2.4.2.5 Technische Kenntnisse der Enterprise Architekten

In der Studie von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) wurde sowohl seitens der Enterprise Architekten als auch seitens der agilen Teams offenbart, dass die Enterprise Architekten

oft nicht über ausreichende Programmierkenntnisse verfügen, um für die Umsetzung und Integration passende Empfehlungen zu geben (Uludağ, Kleehaus et al., 2019). Laut Reiter (2019) sollten sich Enterprise Architekten mit Konzepten wie Systemschnittstellen auskennen, um auch Inputs auf technischem Niveau zu liefern. Ähnlich hat die Fallstudie von Duijs et al. (2018) offenbart, dass die agilen Teams erwarten, dass ein Enterprise Architekt fähig sein sollte, sich mit technischen Details auseinanderzusetzen, unter anderem, weil die Produktqualität und die Eliminierung von «technischen Schulden» zunehmend im Fokus des agilen Umfelds stehen. Canat et al. (2018) sprechen über das limitierte Verständnis über die Arbeit der anderen Partei (Canat et al., 2018). Laut Canat et al. (2018) könnte die Situation dadurch verbessert werden, dass sich die Enterprise Architekten mehr über die Funktionen der Applikation informieren würden (Canat et al., 2018). Sowohl Duijs et al. (2018) als auch Uludağ, Kleehaus et al. (2019) konnten erheben, dass ein «One-Size-fits-All»-Ansatz nicht passend ist, da die agilen Teams andere Anforderungen an die Architekturmodelle haben als andere Stakeholdergruppen. Reiter (2019) erwähnt zum Beispiel das Anti-Pattern «Do not be a PowerPoint Architect» (Reiter, 2019).

2.4.2.6 Bewusstsein und Akzeptanz von EAM seitens agiler Teams

Nach den Ergebnissen von Canat et al. (2018) verfügen die Mitglieder der agilen Teams nicht über ausreichende EAM-Kenntnisse. Dies wirkt sich negativ auf die Zusammenarbeit der agilen Teams und der Enterprise Architekten aus (Canat et al., 2018). Laut Canat et al. (2018) könnte die Situation verbessert werden, wenn Entwickler in den Grundlagen der Architektur-Prinzipien geschult wären. Uludağ, Kleehaus et al. (2019), genauso wie Duijs et al. (2018), sprechen in ihren Arbeiten auch über die unterschiedlichen Perspektiven und Ziele dieser zwei Parteien. Duijs et al. (2018) grenzen diesen Konflikt weiter ein und sehen es als Konflikt zwischen dem Enterprise Architekten und dem Produkt Owner. Ein Product Owner ist ausgerichtet auf die Lieferung von Funktionalität und bestimmt die Priorität der Aufgaben im Team-Backlog. Die Aufgaben, in denen es um die Pflege oder Verbesserung der IT-Landschaft geht, bleiben daher im Hintergrund (Duijs et al., 2018). Duijs et al. (2018) sehen die Einstellung vom Product Owner zur EAM als entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit von EAM und agiler Entwicklung. Duijs et al. (2018) beschreiben, dass zur Priorisierung der Architekturaufgaben durch die Product Owner das Bewusstsein über die Wichtigkeit des EAM notwendig ist. Dabei stützen sich Duijs et al. (2018) auf das Verständnis-/Akzeptanz-Prinzip von Slovic und Tversky (1974, S. 368–373). Im Modell von Duijs et al. (2018) führt das Bewusstsein eines Product Owners über die Wichtigkeit der Architektur zur Akzeptanz von EAM und

ist daher zentral für die Umsetzung und Einhaltung von Architekturvorgaben. Die Akzeptanz des EAM ist definiert als das Mass dafür, inwiefern die intentionale Architektur ein Teil der Arbeitsweise ist und wie bereit die agilen Teams sind, sich an die intentionale Architektur zu halten (Duijs et al., 2018). Die Wichtigkeit der Akzeptanz von Architektur und entsprechenden EAM-Governance-Massnahmen wird auch von Uludağ, Nägele et al.(2019) betont. Zusätzlich zu der Notwendigkeit des Schaffens von EAM-Bewusstsein bei den agilen Teams, wie von Duijs vorgeschlagen, schlagen Uludağ, Nägele et al. (2019) Motivationsmassnahmen vor, um die Akzeptanz von EAM-Governance-Massnahmen zu erhöhen (Uludağ, Nägele et al., 2019).

3 Methodik

In diesem Kapitel wird das Vorgehen bei der angewendeten Forschungsmethode erläutert.

3.1 Interviewleitfaden

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Abschnitt 2.4.2 wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Anhang A dieser Arbeit angesehen werden kann. Aufgrund des Umstandes, dass für die Befragung der Product Owner und der Architekten beim Abfragen desselben Themas manchmal eine abweichende Formulierung sinnvoll war, wurde je ein Interviewleitfaden für die Interviews mit Product Ownern und für die mit Architekten erstellt. Die Fragen wurden anhand der ausgearbeiteten Aspekte des Spannungsfeldes erstellt, wie in Kapitel 2.4 eingeführt. Manche Fragen wurden von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) übernommen oder in enger Anlehnung erstellt, da die Autoren des Artikels auf Nachfrage deren Erhebungsinstrument zur Verfügung gestellt haben.

3.2 Auswahl der Befragten

Die Teilnehmenden wurden bewusst innerhalb des Unternehmens rekrutiert, wo die Autorin selbst tätig ist, um den Rekrutierungsaufwand gering zu halten. Es wurde entschieden, fünf Product Owner und fünf Domain bzw. Enterprise Architekten zu befragen, da dadurch die Perspektiven der beiden Parteien aufgenommen werden können. Leider konnte eine Person (ein Product Owner) aus privaten Gründen nicht interviewt werden und es ist nicht gelungen, einen alternativen Termin zu finden. In Tabelle 4 sind die neun interviewten Teilnehmenden erfasst.

Tabelle 4: Interviewte Teilnehmende

Bezeichnung	Rolle	Interview
PO1	Product Owner	In Person
PO2	Product Owner	In Person
PO3	Product Owner	Video-Call
PO4	Product Owner	Video-Call
DA1	Domain Architekt und Mitglied von CrEAM	In Person
DA2	Domain Architekt und Mitglied von CrEAM	In Person
DA3	Domain Architekt und Mitglied von CrEAM	Video-Call
EA1	Enterprise Architekt und Mitglied von CrEAM	In Person
EA2	Enterprise Architekt und Mitglied von CrEAM	In Person

3.3 Durchführung der Interviews

Es wurde vorerst ein Pilotinterview mit einer Person durchgeführt, die in der IT arbeitet und über Grundlagenwissen in EAM und SAFe verfügt. Es wurde mit Absicht kein Architekt oder Product Owner für das Pilotinterview rekrutiert, weil diese in der Phase der «echten» Interviews befragt werden sollten. Durch das Pilotinterview wurde ermittelt, dass ein Interview ungefähr eine Stunde dauert. Es mussten keine Änderungen an den Fragen vorgenommen werden, da diese laut dem Feedback des Interviewpartners aus dem Pilotinterview gut verständlich waren.

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 20.03.2023 bis zum 04.04.2023 je nach Möglichkeit persönlich oder über ein Video-Gespräch durchgeführt, auf Deutsch oder auf Englisch. Da diese Form der Datenerhebung auch die Audio-Aufnahme der Interviews für die anschließende Transkription und Kodierung erfordert (Resinger, 2021, S. 153), wurden die Interviews mit der Applikation «Memos» auf das private Gerät aufgezeichnet und als Audio-Datei gespeichert. Es gab zwei Teilnehmende, ein Product Owner und ein Domain Architekt, die nicht mit der Aufzeichnung einverstanden waren, daher wurden während der Interviews händische Notizen gemacht, die dann sofort nach den Interviews in einem «Transkript» rekonstruiert wurden, um den Informationsverlust zu verhindern.

3.4 Transkription

Die Interviews wurden mithilfe des kostenpflichtigen Onlinedienstes www.audiotranskription.de transkribiert, der aus einer Audio-Datei ein Transkript in einer Word-Datei erstellt. Dieser Dienst wurde ausgewählt, weil er ermöglicht, der Audio-Datei eine Liste von spezifischen Begriffen beizulegen, sodass diese in den Aufzeichnungen besser erkannt werden und der Aufwand für die Korrektur reduziert wird. Trotzdem wurden die erstellten Transkripte gelesen und falls nötig auf Basis der Aufzeichnungen nachkorrigiert, um eine fehlerfreie Grundlage für die qualitative Auswertung zu erhalten. Die Transkripte wurden dann umbenannt nach dem Code des Teilnehmers: PO1, PO2 etc.

3.5 Qualitative Analyse

Die aufgenommenen Daten wurden mittels qualitativer Analyse nach Mayring (1994) ausgewertet. Für die Durchführung von qualitativen Inhaltsanalysen werden in der Regel ein Kategoriensystem und ein Kodierleitfaden erstellt (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638). Das Kategoriensystem wurde anhand der Ergebnisse der Erfassung des Stands der Forschung zusammengestellt, mit der Absicht deduktiv zu kodieren. Es handelt sich daher um eine strukturierende Inhaltsanalyse, da die Kategorien deduktiv auf die Transkripte

der Interviews angewendet wurden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638). Der Kodierleitfaden erklärt die Zuordnung von Textstellen zu jeweiligen Kategorien des Kategoriensystems. Das Kategoriensystem ist unterteilt in vier Kategorien, die Subkategorien beinhalten. Im Kodierleitfaden wurden die drei Inhaltskategorien der Abbildung 3 übernommen und eine vierte Inhaltskategorie bezüglich der gegenseitigen Erwartungen der Parteien inkludiert.

1. Kommunikation: Tabelle 19
2. EAM-Governance und die agilen Teams: Tabelle 20
3. Verständnis über die Arbeit der anderen Partei: Tabelle 21
4. Gegenseitige Erwartungen: Tabelle 22

Das Kodierungssystem, die Definitionen der Codes und die Kodierungsregeln sind in den jeweiligen Tabellen ersichtlich. Die Zugehörigkeit eines Codes zu der jeweiligen Kategorie wird durch seine Nummerierung angezeigt, die hierarchisch der obigen Auflistung folgt. Im Kodierungssystem wurde für Product Owner die Abkürzung «PO» verwendet.

Für das Kodieren wurde der kostenpflichtige Onlinedienst Atlas.ti verwendet. Das Kodierungssystem wurde in den Code-Manager Atlas.ti übertragen, die Transkripte importiert und zwei Gruppen zugeteilt, Product Owner und Architekten. Nach Abschluss der Kodierung wurde der Zitat-Manager nach der Dokumentengruppe oder nach dem Namen des Dokumentes gefiltert, um nach Zitaten zu filtern, die mit einem bestimmten Code markiert wurden. So wurden zum Beispiel zuerst die Zitate der Product Owner angezeigt, und dann die Zitate der Architekten. Durch das Filtern nach dem Namen eines Dokuments war es auch möglich, die Suche nach den Zitaten eines bestimmten Teilnehmers einzugrenzen.

4 Ergebnisse der Fallstudie bei der Zurich

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudie bei der Zurich beschrieben. Der untersuchte Fall ist das Spannungsfeld zwischen den agilen Teams und dem CrEAM, dem Architekturgremium der Zurich, das aus Domain und Enterprise Architekten besteht. Die genaue Ausgangslage wurde im Kapitel 1.1 festgehalten. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der qualitativen Analyse der Interviews mit Product Ownern und Architekten festgehalten. Die Struktur dieses Kapitels folgt den im Abschnitt 3.5 eingeführten Inhaltskategorien und den Kodierungskategorien, die im Anhang B eingesehen werden können. Pro Inhaltskategorie wurden die Ergebnisse jeweils in einem Unterkapitel ‹Zusammenfassung› rekapituliert.

4.1 Kommunikation

In dieser Inhaltskategorie wurden Angaben zu der Art und Häufigkeit der Kommunikation, dem Feedback und der Richtung des Informationsflusses erhoben.

4.1.1 Art und Häufigkeit des Austausches

Bezüglich Art und Häufigkeit des Austausches wurde gefragt, ob Product Owner und Architekten direkt miteinander kommunizieren oder ob der Austausch durch einen Mittelsmann stattfindet, sowie nach der Häufigkeit, in der der Austausch stattfindet. Drei der vier Product Owner berichteten, dass sie mit ihrem Domain bzw. Enterprise Architekten direkt kommunizierten. Dafür nutzten sie wöchentliche, geplante Meetings, aber auch ad-hoc-Austausch. Oft sei auch der Solution Architekt zu diesen Meetings eingeladen. Ungefähr seit einem Jahr nähmen die Architekten auch an den agilen Zeremonien des entsprechenden Agile Release Trains teil. Product Owner berichteten aber, dass sie nicht mit jedem Anliegen auf den Domain bzw. Enterprise Architekten zuzugingen. Kleinere, technische Architekturfragestellungen würden mit dem Solution Architekten geklärt, der ein Teil des agilen Teams ist. Der PO3 überlässt die Kommunikation mit dem Domain Architekten seinem Solution Architekten, der als Mittelsmann zwischen dem Product Owner und dem Domain Architekten diene. Die Domain bzw. Enterprise Architekten sind gleichzeitig auch die Mitglieder des CrEAM, des Architekturgremiums, das sich wöchentlich trifft und in den EAM-Anliegen der Zurich entscheidet. Für alle Product Owner gilt, unabhängig davon, ob sie einen direkten oder indirekten Austausch mit ihrem Architekten haben, dass sie um einen Termin mit dem CrEAM bitten oder zu einem eingeladen werden müssen, wenn sie etwas mit dem gesamten CrEAM besprechen möchten, müssen

sie um einen Termin in dem CrEAM Meeting bitten oder eingeladen werden. Laut PO2 kann man sogar zwei Wochen auf einen Termin in CrEAM Meeting warten.

4.1.2 Feedback

Aus den Interviews mit den Product Ownern ging hervor, dass es keine offiziellen Feedback-Kanäle gibt, weder für Feedback an den jeweiligen Architekten noch an das CrEAM als Gremium. Der PO1 war der Meinung, dass es offizielle Kanäle nicht brauche, weil man immer das Gespräch suchen und Feedback geben könne, wenn man möchte. Zum Feedback an das CrEAM sagten die Product Owner, dass sie ihre Beschwerden bezüglich der Geschwindigkeit von Entscheidungen (PO3) oder des Mangels an Abdeckung ihres Themas (PO2) mit ihrem Domain Architekten geteilt, bisher aber keine Verbesserung wahrgenommen hätten. Dazu sagte der EA2, dass es zweimal pro Jahr einen «CrEAM-Day» gebe, bei dem unter anderem das Feedback der Architektur-Community abgefragt werde und dass das CrEAM auch über das Jahr gerne Feedback entgegennehme.

4.1.3 Informationsfluss

Der Informationsfluss wurde sowohl von den Product Ownern als auch von den Architekten als beidseitig bezeichnet. Neben Meetings mit den Architekten bekommen die Product Owner auch den EAM-Newsletter. Die zwei englischsprachigen Product Owner wiesen aber darauf hin, dass dieser EAM-Newsletter auf Deutsch formuliert sei und sie diesen daher nicht läsen. Der PO2 erwähnte, dass Aufgrund des Mangels an Interesse und Expertise für seinen Bereich (Cloud Transformation) aufseiten des CrEAM die Informationen und Anregungen eher von seiner Seite kämen. Der PO4 beschrieb, dass die Richtung des Informationsflusses auch von der Phase des Product Increments abhänge. Während des «PI Plannings» käme der Input grundsätzlich vom Domain Architekt, wobei es während der Sprints dann eher die agilen Teams seien, die bei Bedarf Unterstützung und Abklärung beim Architekten nachfragten. Die Architekten berichteten bezüglich des Informationsflusses, dass die agilen Teams Veränderungen oder Abweichungen nicht proaktiv mitteilten und manchmal die Kommunikation an das CrEAM vermieden, laut DA1 und DA2 ist der Grund hierfür, dass sie sich den Aufwand eines Exception-Prozesses oder andere Diskussionen ersparen möchten. Wenn im Rahmen eines Exception-Prozesses entschieden wird, werden den agilen Teams die Entscheidungen des CrEAM durch die Architekten mitgeteilt.

4.1.4 Zusammenfassung

Die Kommunikation zwischen Product Ownern und Architekten findet direkt statt, ausser dies wird explizit vom Product Owner an den Solution Architekten delegiert, wie es bei einem der vier befragten Product Owner der Fall ist. Bei den drei Product Ownern, die einen direkten Austausch mit den Architekten haben, finden die geplanten Besprechungen einmal in der Woche statt, und es gibt auch ad-hoc-Austausch. Im Vergleich dazu kann das CrEAM nicht so einfach erreicht werden, weil zuerst nach einem Slot in dessen wöchentlichem Meeting, dem sogenannten «CrEAM Council» gefragt werden muss. Bezüglich des Feedbacks berichteten sowohl die Product Owner als auch die Architekten, dass es keine offiziellen Kanäle gäbe. Die Product Owner sagten, dass sie ihr Feedback zum CrEAM ihren Architekten mitgeteilt hätten, aber dass es keine Wirkung gehabt hätte. Der Informationsfluss zwischen Product Ownern und Architekten wurde von allen als beidseitig bezeichnet. Ein Product Owner teilte seine Beobachtung mit, dass es zu Beginn eines Projektes die Architekten seien, die mehr Informationen einbrächten («push»), während in der Implementierungsphase dann die Product Owner auf die Architekten zugingen, wenn sie Fragen haben («pull»). Zwei englischsprachige Product Owner sagten bezüglich des EAM-Newsletters, dass dieser auf Deutsch und die Information daher für sie nicht einfach zugänglich sei. Daneben wurde auch seitens der Architekten angesprochen, dass die Product Owner nicht immer transparent im Teilen der Information mit den Architekten seien.

4.2 EAM-Governance und agile Teams

In diesem Abschnitt werden die Antworten der Fragen zum Thema «EAM-Governance und agile Teams» erfasst. Mit diesem Fragenblock wurde erhoben, ob die agilen Teams in die Architekturprozesse ausreichend eingebunden sind, ob sie durch die EAM-Governance in ihrer Freiheit und Geschwindigkeit begrenzt werden, auf welcher Ebene die EAM-Governance erwünscht ist und ob es bei der Entwicklung zu emergenter Architektur kommt. In den folgenden Abschnitten wird zuerst die Perspektive der Product Owner geschildert und danach die Perspektive der Architekten.

4.2.1 Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen

Die Product Owner PO1 und PO2 empfanden das Ausmass ihrer Einbindung in die Architekturentscheidungen und -prozesse als ausreichend. PO1 sagte aus, dass sein Domain Architekt (DA1) den Input des Teams abhole und in die Meetings des CrEAM einbrächte. Der PO2 befand, dass das Ausmass der Einbindung davon abhinge, wie proaktiv ein

Product Owner sei. Laut ihm hole das CrEAM die Meinung der agilen Teams nicht ab, sondern der Product Owner müsse selbst das Gespräch mit dem CrEAM suchen. Im Gegensatz dazu empfanden die Product Owner PO3 und PO4 das Ausmass der Einbindung als nicht ausreichend. PO3 gab an, dass die Einbindung der agilen Teams und das Abholen von deren Expertise vor allem dann fehle, wenn eine neue Lösung eingeführt werde, weil dabei nach dem Top-down-Prinzip vorgegangen werde. Laut ihm interessiere sich das CrEAM für die Inputs aus den agilen Teams nicht, sonst würde der Domain Architekt diese Inputs bei ihm nachfragen. Für den PO4 sei die Rolle vom CrEAM unklar und die Zusammenarbeit wurde von ihm nicht positiv wahrgenommen. Während er regelmässig im Austausch mit seinem Domain Architekten und mit ihm zufrieden sei, behauptete er, dass das CrEAM keinen Bedarf habe, die Meinung der agilen Teams abzuholen.

Zur Frage nach der Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse sagte der Architekt DA1, dass er sich bemühe, die agilen Teams einzubinden. Gleichzeitig meinte er, dass die Aussage ‹Ich bin nicht genug eingebunden› mit Vorsicht interpretiert werden solle, weil die agilen Teams damit die Schuld zum CrEAM schöben und weil sie nicht zugeben wollten, dass sie nicht ausreichend proaktiv sind. Dieser Meinung war auch der Architekt EA1. Er sagte, dass die ganze EAM-Governance und die Tätigkeiten des CrEAM darauf zielten, die agilen Teams zu verstehen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Laut EA1 repräsentiere auch der Name des CrEAM, der für ‹Collaborative EAM› steht, die Vision des Gremiums: die Architektur gemeinsam zu managen. Auch die Architektin EA2 war der Meinung, dass alles Mögliche getan würde, um die agilen Teams in die Architekturprozesse einzubeziehen. Sie sagte aber, dass seitens der agilen Teams zu wenig Interesse käme. Laut ihr scheitere es auch daran, dass die Product Owner verlangt hätten, dass für die Architektur-Besprechungen agile Artefakte wie Epics und Features angelegt werden, die mit den offiziellen Portfolio-Epics verbunden sind. Da aber das Projekt sich noch in der Anfangsphase befunden habe und noch kein Budget bestimmt worden sei, hätten diese agilen Artefakte nicht angelegt werden können. Dementsprechend hätten dann viele Product Owner an den Gesprächen nicht teilgenommen.

DA2 und DA3 sprachen ähnlich wie PO3 an, dass bei der Einführung von neuen Lösungen das Vorgehen nicht viel Raum zur Einbindung der agilen Teams lasse. Laut ihm seien zwar die Bereiche des EAM und des Portfoliomanagements nach SAFe umgebaut und die Zeremonien nach SAFe eingeführt worden, das Vorgehen folge jedoch immer noch dem Wasserfallprinzip und die Entscheidungen werden Top-down getroffen.

4.2.2 EAM-Governance vs. Team-Autonomie

Zur Frage danach, wie viel Freiheit die derzeitige EAM-Governance den agilen Teams gewährt, sagten drei der vier befragten Product Owner, dass sie sich nicht eingeschränkt fühlten. PO1 war der Meinung, dass sie gut agil arbeiten könnten, sie müssten aber in einem Rahmen bleiben. Als Beispiel brachte er, dass nicht jedes Team ein anderes Tool einführen solle. Allerdings sei er auch ab und zu in Projekte involviert, die nach Wasserfall ablaufen und fixe Deadlines hätten, und da könne die Agilität nicht ausgelebt werden. PO2 sagte, dass er dadurch, dass das CrEAM seinen Bereich nicht aktiv behandle, viel mit seinem Team und anderen Product Ownern gestalten könne. Auch der PO4 sagte, dass dadurch, dass vom CrEAM keine klaren Entscheidungen kämen, oder diese zu lange bräuchten, die Teams die Möglichkeit hätten, nach ihren eigenen Überlegungen zu arbeiten.

Der PO3 gab hingegen an, dass die agilen Teams in gewissen Projekten sehr stark eingegrenzt seien. Laut ihm hänge das Ausmass der Freiheit davon ab, ob eine neue Lösung eingeführt werde oder ob es um die Modernisierung von einer <Legacy>-Applikation ginge. Bei den Arbeiten an <Legacy>-Applikationen müssten die Teams nicht die Prozeduren durchlaufen, die beim Einführen von neuen Applikationen notwendig seien, also hätten sie viel Freiheit. Im Gegensatz dazu müsse eine neue Applikation verschiedene Arten von Bewilligungen erhalten, inklusive Cloud- und Legal-Bewilligung, Sicherheits- und Datenschutzbewilligung und auch die Architekturbewilligung, die vom CrEAM erteilt wird. Die Freiheit werde also durch das CrEAM und viele andere Quality Gates eingeschränkt. Bei <Legacy>-Applikationen könne es aber durchaus sein, dass wichtige Architekturentscheidungen am CrEAM vorbeilaufen und in den Domains getroffen werden, weil die EAM-Governance inkonsistent sei.

Die EAM-Governance und seine Erfahrung mit dem CrEAM illustrierte der PO2 anhand eines Vorfalls während des Bewilligungsprozesses für sein Projekt. Er sei während der Vorbereitung des Projektantrags regelmässig im Austausch mit dem zuständigen Architekten (EA2) aus dem CrEAM gewesen. Als der Architektur-Blueprint, der in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Architekten erstellt wurde, fertig gewesen sei, hätte er den Projektantrag bei CrEAM zur Bewilligung eingereicht. Er erwartete, dass dies eine Formalität sein würde, da der Architektur-Blueprint mehrmalig mit EA2 abgestimmt worden sei. Im CrEAM-Meeting, in dem der Projektantrag mit dem Architektur-Blueprint bewilligt werden sollte, sei sein Projektantrag plötzlich abgelehnt worden. Der PO2 habe sich dann für den Grund der Ablehnung interessiert. Das CrEAM habe

argumentiert, dass die Ablehnung nicht aufgrund von unpassender Architektur erfolgt sei, sondern weil das Projekt nicht offiziell vor dem CrEAM präsentiert worden wäre. Dies ärgerte den PO2, weil diese Prozedur ihm nie kommuniziert worden sei und weil es ihm nicht als valider Grund erschien, aus dem ein Projektantrag abgelehnt werden könne. Am Ende konnte er mit dem Chief Architekten doch eine Lösung aushandeln und sein Projektauftrag wurde mit der Auflage angenommen, dass er das Projekt nachträglich im CrEAM präsentieren müsse.

Die Architekten wurden auch gefragt, wie die EAM-Governance mit den agilen Teams funktioniert. Sie gaben zu, dass die Einführung von neuen Applikationen besser überwacht werde, aber das auch nur in der Anfangsphase. Das CrEAM sei dann ab der Implementierungsphase nicht mehr stark involviert. Hier sahen die Architekten die Lücke, durch die die agilen Teams in der Implementierungsphase vom Standard oder Plan bewusst oder unbewusst abweichen könnten. Werde dies erkannt oder dem CrEAM vom Domain Architekten gemeldet, werde im CrEAM überlegt, ob es im Rahmen einer Ausnahme akzeptiert werden sollte. Bei der Zurich wird dies mit dem englischen Begriff *«Exception»* bezeichnet. EA1 sagte, dass sie sich die Abweichungen anschauten, versuchten diese zu verstehen und solange die Abweichung kein Risiko für die Sicherheit und den Datenschutz darstelle, würde diese in der Regel akzeptiert. Es sei auch möglich, dass eine Abweichung mit Auflagen akzeptiert werde, und diese Auflagen innerhalb gewisser Zeiträume behoben werden müssten. Laut Architekten würden Abweichungen erst nach der Implementierung erkannt, und es gebe sicher auch viele, die nicht gemeldet und bisher nicht erkannt würden. Der DA1 erzählte, dass er eine Abweichung per Zufall erkannt habe, als er an einer System Demo teilgenommen habe. Dann habe er den Exception-Prozess einleiten müssen. Das habe dazu geführt, dass der PO1 vom CrEAM eingeladen wurde, um die Lösung zu präsentieren und die Gründe für die Abweichung klarzustellen. Am Ende sei die Abweichung ohne Auflagen akzeptiert worden.

Vier der fünf befragten Architekten befanden, dass der EAM-Governance-Prozess nicht gut genug sei, und deswegen viele Abweichungen unbemerkt durchkämen. Allerdings sei laut DA3 dieses Problem bekannt und das CrEAM arbeite daran, die Governance neu aufzustellen. DA1 und DA2 waren der Meinung, dass die Teams Abweichungen bewusst nicht meldeten, weil sie dann einen zusätzlichen Aufwand mit der Abholung der Exception hätten oder sogar die Lösung überarbeiten müssten. Während DA1 und EA1 davon ausgingen, dass strengere Kontrollen die Teams dazu brächten, sich an die Standards und Architekturpläne zu halten, war EA2 der Meinung, dass CrEAM ohnehin als *«Polizist»*

angesehen werde. Sie würde dieses Image von CrEAM gerne ändern, weil ihrer Meinung nach die agilen Teams das CrEAM dann als Partner ansehen und sich vor bewussten Abweichungen dessen Rat einholen würden.

Der EA1 sprach ein Beispiel für eine Abweichung an, die im CrEAM kurz zuvor angeschaut worden sei. Bei der Abweichung sei es darum gegangen, dass statt einer Standardlösung für das Teilen von Dokumenten ein Team eine andere Lösung aufgesetzt habe. Das Team habe dann von CrEAM den Auftrag erhalten, eine Präsentation zu erstellen und dem CrEAM die Gründe für die Abweichung vorzustellen. Danach gäbe es dann mehrere Auskunftsmöglichkeiten: Die Abweichung werde als Exception ohne Auflagen akzeptiert oder die Abweichung werde als Exception mit Auflagen akzeptiert. Sollte ein Team mit der Entscheidung des CrEAM nicht zufrieden sein, könne man diese an das Management Team eskalieren. Das Management Team umfasst den Vorstand aller Domains in der I&T Organisation der Zurich. Wenn hier keine Einigung gefunden wird, wird das Thema dem Head of I&T vorgelegt. Es wurde aber in der bis jetzt kurzen Geschichte des CrEAM noch nie ein Anliegen eskaliert.

EA1 würde die agilen Teams gerne stärker kontrollieren. Dadurch, dass diese Kontrolle zurzeit fehle, käme es auch zu vielen Abweichungen, von denen nur wenige erkannt oder gemeldet würden. Dies dürfe sich ein Unternehmen in der Versicherungsbranche laut der Aussage von EA1 nicht erlauben, da diese Branche sowohl durch FINMA als auch durch Datenschutzgesetze stark reguliert sei. Die Abweichung von Architekturstandards erhöhe die technischen Schulden und entweder blieben diese «offen», oder sie müssten abgebaut werden, was mit Kosten für die Überarbeitung verbunden sei. Im Gegensatz dazu dachte EA2 nicht, dass strengere Kontrolle durch das CrEAM das richtige Mittel sei, um die Abweichungen zu verhindern. Sie glaubte, dass viele Abweichungen nicht mit Absicht passierten und dass es daher reichen würde, das Bewusstsein der agilen Teams über die Architekturstandards zu erhöhen.

DA2 sagte, er versuche die Abweichungen aufzufangen und die Entwicklung mal zu unterbrechen, weil es manchmal nicht mehr als eine halbe Stunde brauche, um herauszufinden, ob es bei der Zurich schon eine Lösung gibt, die man hier wiederverwenden könnte, oder ob für diesen Bereich ein Standard definiert wurde. Allgemein sagte er, dass die agilen Teams zurzeit nicht so gut darin seien, die Lösungen, die es in der Organisation gibt, wiederzuverwenden. Anstatt dessen entwickle sie neue.

4.2.3 Bevorzugte Ebene der Steuerung durch EAM

In dieser Frage wurden die Product Owner gefragt, auf welcher Ebene sie die Steuerung durch das CrEAM Council und seine Mitglieder erwarten, und ob die Erwartung mit der Realität übereinstimmt. Alle vier befragten Product Owner sagten, dass sie vom CrEAM als Gremium keine technische Steuerung bräuchten, weil sie sich eher an den Solution Architekten wendeten. Bei grösseren Herausforderungen während der Entwicklung würden sie sich dann an den Domain bzw. Enterprise Architekten wenden. Die Product Owner sahen das CrEAM auf der strategischen Ebene tätig und für die Bestimmung von strategischen Tools und Architekturstandards verantwortlich. Die Product Owner befanden die Steuerung auf der strategischen Ebene jedoch nicht als ausreichend und hätten sich mehr Standards gewünscht. Laut PO2 gebe es wenig Standards, und wenn, dann würden sie nicht ordentlich kommuniziert und erzwungen.

Die Architekten einigten sich, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene den agilen Teams und den Solution Architekten überlassen werden sollten, aber die Standards und die bewilligte Architektur dabei eingehalten werden müssten. Zu den Standards sagte DA1, dass es bei der Zurich wenig Standards gebe, ungefähr 60, viele aber nicht mehr aktuell seien und entsprechend für viele Bereiche keine Standards oder strategische Tools bestimmt worden seien. Die Architekten berichteten, dass die agilen Teams über viele Aspekte, die weder Standards, strategische Tools, Sicherheit noch Datenschutz betreffen, selbst entscheiden könnten. Dazu meinte der DA3, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene in der Regel nicht so relevant für die Enterprise Architektur seien und das Wichtige schon vorher entschieden wurde. Der DA3 illustrierte es an dem Beispiel, dass es einen Stadtarchitekten auch nicht interessieren würde, wie ein bestimmtes Haus aussehe, sondern er kümmere sich eher darum, wie ein neues Viertel gebaut werde, damit die Zusammenhänge passten.

4.2.4 Intentionale Architektur vs. emergentes Design

Die Product Owner wurden gefragt, ob in ihren Teams die Architektur in der Regel im Voraus geplant ist, oder ob diese auch während der Entwicklung entschieden wird, was mit dem Begriff «emergente Architektur» bezeichnet wird. PO1, PO3 und PO4 sagten, dass manchmal die Architektur während der Entwicklung bestimmt werden müsse, zum Beispiel wenn das vorgeschlagene und bewilligte Design nicht umgesetzt werden könne. Dies betreffe laut dem PO1 aber die technische Ebene und nicht die Ebene, die im CrEAM diskutiert werde. Manchmal werde aber auch emergent etwas gelöst, was doch das CrEAM betreffe und wenn dies erkannt werde, werde durch die Architekten der

Exception-Prozess eingeleitet. PO4 sagte, dass die Teams manchmal während der Entwicklung Vorschläge einbrächten, wie man die Architektur der Lösung besser oder schneller umsetzen könnte. Dies werde dann mit dem Solution und dem Domain Architekten angeschaut. Der PO4 wusste nicht, ob der Domain Architekt im Hintergrund die Änderung beim CrEAM melden müsse, vermutete jedoch, dass dies nicht der Fall sei.

PO2 war der Meinung, dass die emergente Architektur, wie sie in SAFe beschrieben ist, bei der Zurich nicht vorkomme. Er meinte, damit das emergente Design funktionieren könnte, bräuchte es gute Governance bezüglich der Architekturstandards und es müsste dann einen «Architectural Runway» geben, und den gebe es nicht. Wenn die agilen Teams Entscheidungen während der Implementierungsphase trafen, dann sei es laut PO2 eher deswegen, weil etwas nicht gut genug entworfen und dies erst während der Entwicklung erkannt worden sei. Die Architekten sagten, dass es bei der Zurich zurzeit kaum emergentes Design gebe. Der Grund dafür sei, dass vieles immer noch durch Wasserfallprojekte gesteuert werde. EA2 sagte, dass trotz der Einführung von SAFe vier Jahre zuvor die EAM-Governance nun wieder in die Top-down-Richtung gehe, da Themen wie Effizienz und Standardisierung einen neuen Stellenwert bekommen hätten und diese besser durch Top-down-Vorgehen gesteuert werden könnten. Manche der Architekten glaubten, dass es ab und zu emergentes Design auf dem Solution-Level gebe, sie könnten es aber auch nicht mitbekommen, weil sie den Teams nicht so nah seien.

4.2.5 Geschwindigkeit der EAM-Entscheidungsfindung

Die Product Owner waren sich einig, dass die Governance-Prozesse und die Entscheidungsfindung bei CrEAM viel Zeit in Anspruch nähmen. Es könne sogar sein, dass keine Entscheidung getroffen werde. Das erlebte der PO4. Bei seinem Projekt sei es um die Neudefinition der Strategie bezüglich des Monitorings bei der Zurich gegangen. Der PO4 habe vor dem CrEAM die Strategie präsentiert. Die Präsentation inkludierte auch Entwürfe von neuen Architektur-Standards und den Vorschlag, ein bei der Zurich genutztes Tool zum Standardtool für Monitoring zu ernennen. Der PO4 habe vom CrEAM das Feedback zu den Standards bekommen und es sei dann über diese mehr als ein Jahr diskutiert worden, bis beide Seiten zufrieden waren. Zu dem Vorschlag, das bestimmte Tool als Standardtool für Monitoring einzusetzen, sei vorerst kein Feedback gegeben worden und daher habe das Team angenommen, dass dies in Ordnung sei. Mit der Unterstützung des zentralen Monitoring Teams wurde begonnen, das Tool in der Organisation einzusetzen. Ungefähr eineinhalb Jahre nach der Präsentation der Strategie habe ein anderes Team aus einer anderen Domain ein anderes Monitoring-Tool einführen und in dessen Bereich

nutzen wollen. Das zentrale Monitoring Team habe dieses Team darauf hingewiesen, dass es bei der Zurich ein strategisches Tool gebe, das man nutzen solle. Das andere Team habe sich dann an das CrEAM gewendet, ob dies stimme. Das CrEAM habe gesagt, dass es kein strategisches Tool für Monitoring bei der Zurich gebe. Der PO4 und auch das zentrale Monitoring Team hätten dann nachgefragt, wie es sein könne, dass das von ihnen vor eineinhalb Jahren vorgeschlagene Tool nicht als strategisches Tool gelte, vor allem, weil zu diesem Punkt der Strategievorstellung kein Feedback oder Einwände gekommen seien. Der PO4 vermutete, dass es dem CrEAM einfach nicht gefallen habe, dass der Vorschlag Bottom-up gekommen sei, da es sonst keine fachliche Erklärung gebe, warum dieses Tool nicht als strategisches Tool benannt werden solle. Das Tool sei laut PO4 vom zentralen Monitoring Team zwei Jahre zuvor sorgfältig durch den Vergleich mit vielen anderen damals bei der Zurich aber auch auf dem Markt befindlichen Tools ausgewählt worden. Bis heute sei dieses Tool nicht als strategisches Tool benannt worden, aber das zentrale Monitoring Team gehe so vor, als ob es ein strategisches Tool wäre. Allerdings hätten die Teams, die nicht dem zentralen Monitoring Team untergestellt sind, die Möglichkeit andere Tools einzusetzen.

Die Architekten gaben zu, dass die Entscheidungen und Prozesse lange dauerten, waren sich aber nicht einig, ob die Dauer berechtigt sei oder nicht. DA1 sagte, dass zum Beispiel die Anträge für Exceptions in wenigen Tagen gelöst werden könnten, anstatt in drei Wochen, aber weil die Architekten gerne diskutierten, würden auch einfache Themen auf mehrere Wochen hinausgezogen und es könne auch sein, dass nichts Verbindliches aus den Diskussionen herauskäme. DA3 sagte, dass es manchmal ein halbes Jahr dauere, bis wichtige Entscheidungen im CrEAM getroffen würden. EA1 war auch der Meinung, dass die Menge an Diskussionen reduziert und das CrEAM effektiver werden könnte. Allerdings war er sich einig mit der Architektin EA2, dass die Entscheidungen gut überlegt werden müssten und dass dies in der Tat einige Zeit in Anspruch nehme. Zu der Geschichte von PO4 äusserte sich EA2, dass die agilen Teams nicht erwarten könnten, dass ein Tool als strategisches Tool gewählt werde, nur weil es zurzeit in der Organisation breit eingesetzt werde. Dafür gebe es einen definierten EAM-Governance-Prozess, der eingehalten werden müsse. Laut EA2 müsse bei der Auswahl eines strategischen Tools streng nach der von CrEAM erstellten Evaluationsmatrix vorgegangen werden, es müssten mehrere Optionen der Zielarchitektur vorgelegt werden, es müssten die Nachteile und Vorteile der jeweiligen Optionen aufgezeigt, ein Architektur-Blueprint erstellt und

eine Roadmap für die Einführung des neuen Tools und für die Dekommissionierung der alten präsentiert werden.

4.2.6 Zusammenfassung

Die Product Owner waren sich nicht einig, ob die Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse ausreichend ist. Ähnlich dazu betonten Architekten, dass die agilen Teams wenig Interesse und Proaktivität zeigten und dass sie genug Möglichkeiten hätten, sich einzubringen. Drei der vier Product Owner fühlten sich durch EAM-Governance nicht einschränkt, was aber laut den Architekten eher daran liege, dass die Kontrolle der Einhaltung sehr schwach sei. Die agilen Teams erwarteten nicht, dass die Architekten sie auf der technischen Ebene steuern, sondern auf der strategischen Ebene, und würden sich auch mehr Standards wünschen. Sowohl laut den Product Ownern als auch den Architekten sei das Ausmass an emergenter Architektur bei der Zurich limitiert und könne mehrheitlich nur auf der technischen Ebene gefunden werden. Das CrEAM brauche laut den Product Ownern viel Zeit, um eine Entscheidung zu treffen. Einige Architekten fanden es gegenüber den agilen Teams nicht berechtigt, die anderen fanden es nötig, um eine ausführliche Analyse durchzuführen. Allerdings sagten manche Befragte, dass die Zeit eher mit politischen Diskussionen verbracht werde als mit sachlicher Auseinandersetzung mit dem Thema. Die Architekten berichteten auch, dass das EAM und das Portfoliomanagement bei der Zurich trotz der Einführung von SAFe nach dem Wasserfallvorgehen vorgehe.

4.3 Verständnis über die Arbeit der anderen Partei

Die Fragen aus der Gruppe ‹Verständnis über die Arbeit der anderen Partei› wurden darauf ausgerichtet, das Ausmass an Wissen der Product Owner über EAM und die Rolle des CrEAM abzufragen und etwas über die Tiefe der technischen Kenntnisse der Architekten zu erfahren.

4.3.1 Technische Kenntnisse der Architekten

Drei der Product Owner waren der Meinung, dass die Architekten Erfahrung in der Entwicklung und somit auch gute technische Kenntnisse mitbringen sollten. PO1 sagte, dass dies bei seinem Domain Architekten der Fall sei, und er empfinde es als einen grossen Beitrag für die Arbeit, da dadurch ein wertvoller Austausch ermöglicht werde. PO2 war zwar auch zufrieden mit den Kenntnissen seines Architekten über seinen Bereich, er meinte aber, dass dies im CrEAM eher eine Ausnahme sei. So sagte er, dass von den acht Mitgliedern des CrEAM nur zwei die Kenntnisse mitbrächten, um eine Diskussion über

Cloud Transformation auf der technischen Ebene zu führen. PO3 meinte, dass ein Architekt ohne tiefe technische Kenntnisse an seine Grenzen kommen würde, wenn mal ein naher Austausch mit dem Solution Architekten oder dem agilen Team nötig wäre. Im Vergleich dazu fand PO4 den Mangel an tiefem technischen Wissen bei einem Domain bzw. Enterprise Architekten nicht problematisch. Viel schlimmer fand er, wenn der Architekt die Tools und Prozesse des Unternehmens nicht kenne. So hatte er einmal Austausch mit einem Domain Architekten, der nicht wusste, dass bei Zurich Tools wie JIRA oder ServiceNow eingesetzt seien, wobei diese die Standardtools bei Zurich seien.

Vier Architekten waren sich einig, dass ein Enterprise Architekt technische Kenntnisse haben sollte. Die Architekten sagten auch, dass die technischen Kenntnisse helfen würden, sich die Akzeptanz der agilen Teams zu verschaffen. Diese vier Architekten brachten alle Erfahrung aus der Entwicklung mit, gaben aber zu, dass sie nicht in allen Bereichen tiefe technische Kenntnisse haben. DA1 sagte, dass er sich in seinem Bereich gut auskenne, aber wenn in CrEAM andere Themen aus anderen Bereichen diskutiert würden, falle es ihm schwer mitzureden. DA2 wies darauf hin, dass die Mitglieder der agilen Teams inklusive der Product Owner technisch orientierte Menschen seien und dass ein Architekt dieses Wissen auch mitbringen müsse, um mit ihnen kommunizieren zu können. Es ginge darum, dieselbe Sprache zu sprechen. Er dachte auch, dass ein Architekt Mühe haben würde, wenn er nie in seinem Bereich auf dem technischen Level tätig war. Im Gegensatz dazu fand DA3, dass ein Enterprise Architekt tiefe technische Kenntnisse nicht brauche. Er selbst komme aus dem Prozessmanagement und bevor er Domain Architekt wurde, sei er Business Architekt gewesen. Er fand, dass die Fähigkeit die ganze Landschaft zu betrachten, viel wichtiger sei.

4.3.2 Akzeptanz der EAM-Governance seitens der agilen Teams

Die Product Owner sagten, dass wenn sie von einem Standard wüssten, sie gegen diesen Standard nicht verstießen. Sie gaben aber zu, dass sie nicht alle Standards kennen würden und es daher möglich sei, dass ihre Teams gegen einen Standard verstossen haben. Die Product Owner sagten auch, sie hielten sich auch an die bewilligte Architektur, sofern diese Sinn ergebe. PO2, PO3 und PO4 sagten, dass wenn ihre Teams während der Implementierung eine Idee hätten, wie die Anwendung besser, schneller oder einfacher umgesetzt werden sollte, dann machten sie es so. Sie prüften dabei nicht ausführlich, ob es dafür einen internen Standard gibt und gingen auch nicht auf das CrEAM zu, da sie dächten, dass dies die Implementierung verlangsamen könnte. PO4 sagte, dass es besser sei, im nachhinein um Entschuldigung zu fragen, als im Voraus um Erlaubnis zu bitten, und

das sei das Motto, nach dem er und sein Team bei der Arbeit vorgehen. Es sagte aber, dass auch wenn sie dann von der geplanten Architektur abwichen, sei es nicht nur seine Entscheidung, sondern es werde zusammen mit den Experten in der Domain entschieden. PO1 sagte, dass er die Bewilligungen oder Ablehnungen von Exceptions im CrEAM respektiere, weil diese aus einem Gremium kämen. Er hätte ein Problem damit, wenn die Entscheidungen nur von einer Person getroffen würden. Auf die Nachfrage, was er tun würde, wenn er mit Entscheidungen nicht einverstanden wäre, sagte PO1, dass er die Diskussion suchen würde und sonst auch den Domainvorgesetzten «einschalten» würde. Wenn es dann einen Konflikt zwischen der Vorgabe des CrEAM und den Vorgaben vom Domainvorgesetzten gäbe, würde er dem Domainvorgesetzten folgen.

Die Architekten beschrieben, dass die Akzeptanz der Entscheidungen vom CrEAM davon abhänge, wie gut es dies den agilen Teams mit technischen Argumenten begründen könnten. Laut den Architekten spielten dabei deren technischen Kenntnisse eine Rolle, weil der Architekt dann den agilen Teams die Risiken und Auswirkungen «in deren Sprache» erklären könne. DA1, DA2 und EA2 waren der Meinung, dass die Teams schon versuchten, die Lösungen im Einklang mit Standards zu implementieren, aber dass die «quick and dirty»-Arbeit oft die Abweichungen verursache. EA2 addierte noch, dass die Product Owner fast keine Standards kennen würden. EA1 sagte, dass die Akzeptanz bei Ablehnung eines Antrags nicht hoch sei. Die Product Owner versuchten dann, die Bewilligung auszuhandeln, und das CrEAM stehe dann auch manchmal im Konflikt mit dem Vorstand der betroffenen Domain. Die agilen Teams respektierten die Entscheidungen von CrEAM nicht ganz und zeigten eine gewisse Resistenz gegen seine Anweisungen, vor allem wenn sie gebeten würden, etwas nachzubessern oder umzubauen.

4.3.3 Bewusstsein über EAM und CrEAM seitens der agilen Teams

Die Product Owner wurden gefragt, ob sie die Rolle von CrEAM kennen und sich der Rolle des EAM in einem Unternehmen bewusst sind. Die Product Owner nannten die wichtigsten Aufgaben des EAM im Unternehmen, wie das Erstellen von Ist- und Soll-Bildern der IT-Landschaft, das Leiten der Standardisierung und das Wählen der strategischen Technologien. PO2 kannte auch das Framework TOGAF. Allerdings war die Rolle von CrEAM den Product Ownern PO2 und PO4 nicht ganz klar. Dem PO2 war nicht klar, wofür genau CrEAM zuständig ist, welche Aspekte die Bewilligung von CrEAM brauchen oder was CrEAM entscheiden kann. Aus seiner Erfahrung nahm er CrEAM als eine Formalität wahr, die sehr geringe praktische Relevanz hat. Er begründete dies damit, dass er kein anwendbares Feedback bekäme, wenn sein Projekt durch CrEAM laufen müsse,

es ginge also nur darum, dass man die formalen Prozesse einhielte, was er als Zeitverlust empfinde. PO2 und PO4 einigten sich, dass im CrEAM nicht die grundlegende Aufgabe einer EAM-Einheit wahrgenommen werde, und zwar die Definition von Standards, weil es immer noch viele Bereiche gebe, wo die Standards fehlten. Der PO4 bezog sich dabei auf den Fall mit dem strategischen Monitoring Tool. Er würde hier eine klare Entscheidung vom CrEAM erwarten.

DA1, DA2 und DA3 sagten, dass das EAM bei den agilen Teams noch nicht angekommen sei. Sie dachten, dass die agilen Teams das CrEAM als ein Quality Gate ansähen. EA1 sagte, dass sie im Rahmen von CrEAM informative Veranstaltungen organisiert hätten, um die Architektur Community zu bilden und Engagement zu fördern. Trotzdem meinte er, dass es noch Zeit brauche, bis sich die agilen Teams an die EAM-Governance gewöhnten und die Prozesse klar würden. Es gehe ihm darum, das Bewusstsein zu schaffen und zu pflegen. EA2 sagte, dass es bezüglich des Bewusstseins über CrEAM und auch EAM verschiedene Reifegrade gebe. Sie meinte, dass die Domains, wo Architekturveränderungen oft stattfinden, ein gutes Bewusstsein über die Rolle von CrEAM hätten. Als Beispiel nannte sie die Domain *Property & Casualty*. Domains, in denen es kaum Änderungen gebe, zum Beispiel *Life & Savings*, seien laut EA2 nicht in der *Architekturübung* und täten sich mit den Themen und Prozessen beim CrEAM schwer.

4.3.4 Zusammenfassung

Drei der vier Product Owner fanden es sehr wichtig, dass ein Enterprise Architekt tiefe technische Kenntnisse hat. So dachten sie auch, dass ein Enterprise Architekt ohne diese Kenntnisse irgendwann in seiner Rolle Schwierigkeiten haben werde. Die Product Owner berichteten, dass sie sich grundsätzlich an Architekturstandards hielten, wenn sie diese kennen würden, allerdings würden sie laut den Architekten fast keine kennen. Die Architekten bewerteten die Akzeptanz der EAM-Governance als niedrig, da die Teams gerne während der Entwicklung *quick and dirty* vorgingen. Die Product Owner sagten, dass sie die Grundlagen von EAM kennen würden, aber die genaue Rolle und Anforderungen von CrEAM seien ihnen nicht klar.

4.4 Gegenseitige Erwartungen

In den Fragen zu den Erwartungen wurden sowohl die Product Owner als auch die Domain und Enterprise Architekten befragt, welche Erwartungen sie an die Zusammenarbeit mit der anderen Partei haben, und inwiefern deren Erwartungen erfüllt werden. Die Erwartungen der jeweiligen Parteien zu den technischen Kenntnissen der Architekten oder

zur bevorzugten Ebene der Steuerung wurden bereits bei den jeweiligen Abschnitten 4.3.1 und 4.2.3 aufgeführt.

4.4.1 Erwartungen von Product Ownern an Architekten

Alle befragten Product Owner würden erwarten, dass CrEAM seine Rolle und die Regeln besser kommuniziert und die EAM-Governance-Prozesse beschleunigt und klarmacht. Für PO2 und PO4 war besonders wichtig, dass CrEAM die Entscheidungen in einem passenden Zeitrahmen trifft und seine praktische Relevanz erhöht, und zwar dadurch, dass es mehr Standards definiert und deren Einhaltung erzwingt. PO2 sagte, dass das CrEAM zum Beispiel zulasse, dass sich jedes Team für einen anderen Cloud-Anbieter entscheidet.

PO2 sagte, dass er erwartete, wenn Architekturarbeit verlangt werde, dass die Kosten dafür nicht immer dem ersten Projekt angehängt würden, das diese Architektur brauche, sondern dass es für diese Architekturarbeit (in SAFE: «Enabler») einen eigenen Kostentopf gäbe. Und für diesen Kostentopf sollte es einen eigenen Backlog geben, der von den Architekten verwaltet werde. Dies hätte es einmal gegen, wäre aber abgeschafft worden, als der neue Chief Architekt gekommen sei. Nun müssten diese Sachen von den Domains vorangetrieben werden. PO2 erwartete, dass das CrEAM diese Entwicklungen selbst vorantreibe.

PO1, PO2 und PO4 erwarteten, dass das CrEAM nach den Inputs der agilen Teams fragen sollte, dann aktiv zuhören und bei den Diskussionen in den CrEAM-Meetings sachlich bleiben sollte. Laut PO1 und PO2 seien die Mitglieder des CrEAM, die gleichzeitig auch Domain Architekten seien, politisch motiviert, das Interesse ihrer Domain zu vertreten. So wäre laut PO1 die Zusammenarbeit zwischen zwei Domains nicht unterstützt und durch einen Domain Architekten blockiert worden, nur weil eine Domain nicht deren Know-how mit einer anderen Domain teilen wollte. Das CrEAM sollte hier Sachlichkeit einbringen und über den Domains stehen, was aber schwer sei, weil die Domain Architekten auch Mitglieder vom CrEAM seien.

4.4.2 Bewusstsein der Architekten über die Erwartungen der Product Owner

Die Architekten waren sich mancher Erwartung der Product Owner und agilen Teams bewusst. DA1, DA2, DA3 und EA2 wussten, dass die agilen Teams sich eine bessere und klare EAM-Governance erwarten würden. DA1 sagte, dass es zwar Teams gebe, die zurzeit zufrieden seien, viele sähen aber das CrEAM als eine bürokratische Hürde. Die Teams, die gut mit CrEAM zusammenarbeiten könnten, erwarteten sich, dass Architekten

verfügbar seien, wenn die Teams Beratung bräuchten. Die Teams, die hingegen nicht gerne mit dem CrEAM zusammenarbeiteten, würden eher erwarten, dass sie in Ruhe gelassen würden. Dazu sagte EA2, dass sich die agilen Teams wünschen würden, dass die EAM-Governance sie nicht in ihrer Arbeit bremsen. DA2 sagte auch, dass der Aufbau von «Enablers» einem spezifischen Architekturteam zugewiesen sei, und nicht den Projektteams, weil dann die Teams frustriert wären, dass sie keinen direkten Wert für den Kunden generieren.

DA1 und DA3 waren sich einig, dass sich die agilen Teams auch wünschen würden, dass das CrEAM nicht nur als «Diskussionsklub» angesehen werde, sondern dass Entscheidungen schnell getroffen würden ohne politisch geladene Diskussionen. DA1 sagte zum Beispiel, dass vor kurzem das CrEAM Council zum ersten Mal in zwei Jahren eine Entscheidung schnell getroffen habe, sonst werde immer über mehrere CrEAM-Meetings diskutiert, bevor alle einverstanden wären. Dies habe daran gelegen, dass die IT-Chefin verlangt habe, dass sich die Mitglieder des CrEAM in einer Entscheidung einig sein sollten. Seitdem es einen neuen IT-Chef gebe, werde dies nicht mehr verlangt und man könne auch überstimmt werden. Dazu, dass CrEAM als «politischer Debattierklub» angesehen wird, sagte EA1, dass in Unternehmen dieser Grösse alles politisch sei und dass man dies nicht vermeiden könne. EA2 glaubte, dass sich die agilen Teams wünschten, dass die Architekten in den agilen Zeremonien präsent seien. DA1, EA1 und EA2 dachten auch, dass die Product Owner manchmal mit der Erwartung und Einstellung ins CrEAM kämen, dass sie hier nur eine formale Bewilligung abholen müssten, und freuten sich dann nicht, wenn diese nicht sofort erteilt werde und die Architekten Rückfragen hätten.

4.4.3 Erwartungen der Architekten an Product Owner

Die Architekten DA2 und EA1 drückten aus, dass sie sich von den agilen Teams erwarteten, dass sich diese an die Standards hielten und der EAM-Governance oder Anweisungen zur Überarbeitung ohne grossen Widerstand folgten. DA2 und DA3 würden sich wünschen, dass die agilen Teams nicht «quick and dirty» arbeiteten, sondern gut dokumentierten, sich Zeit nähmen, nach bestehenden Lösungen zu schauen und diese wenn möglich wiederverwendeten, anstatt immer neue zu entwickeln oder anzuschaffen. DA1, DA3 und EA2 erwarteten von den agilen Teams, dass diese proaktiv auf sie zukämen und sich helfen liessen. Laut ihnen funktioniert die Zusammenarbeit zurzeit nicht gut, weil die agilen Teams sich nur an das CrEAM wendeten, wenn sie unbedingt eine Bewilligung bräuchten.

4.4.4 Bewusstsein von Product Owner über die Erwartungen von CrEAM

Alle Product Owner wussten, dass das CrEAM von ihnen erwartet, dass sie sich an die Standards halten. Allerdings sagte der PO2, dass dies nicht immer möglich sei, weil manchmal auch andere Aspekte ins Spiel kämen und es könne gute Gründe geben, um von einem Standard abzuweichen. Dazu seien in vielen Bereichen laut PO2 die Standards noch nicht definiert worden und laut PO4 seien die bereits definierten Standards in der Organisation nicht gut bekannt. PO1 und PO2 dachten, dass das CrEAM von ihnen erwartete, dass sie aktiv auf es zuzugingen, wenn sie mal anderer Meinung seien, wenn sie bemerkten, dass etwas nicht funktioniert, oder wenn sie dächten, dass etwas einfacher gelöst werden könne. PO1 dachte auch, dass das CrEAM erwartete, dass die Product Owner nach kontinuierlicher Abstimmung mit CrEAM suchten.

4.4.5 Zusammenfassung

Die Product Owner erwarteten sich eine klare EAM-Governance und schnellere Entscheidungsfindung. Auch würden sie sich wünschen, dass das CrEAM ihre Meinung abhole und ihnen zuhöre. Manche Product Owner wünschten sich auch vom CrEAM, dass es Standards definiere und diese kommuniziere, und dass es die Enabler über einen eigenen Kostentopf steuere. Die Erwartungen seien zurzeit nicht erfüllt. Die Architekten hatten einen guten Überblick über die Erwartungen der Product Owner, nicht alle fanden aber die Erwartungen berechtigt. Die Architekten erwarteten von Product Ownern, dass diese nicht *quick and dirty* arbeiteten, dass sie sich an Standards hielten und dass sie bei Unklarheiten proaktiv die Diskussion mit Architekten oder dem CrEAM suchten. Diese Erwartungen seien auch nicht erfüllt. Die Product Owner kannten auch die Erwartungen der Architekten und des CrEAM, fanden aber, dass wenn sie von einem Standard oder einer bewilligten Architektur abwichen, es immer aus berechtigten Gründen sei.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudie mit der Theorie verglichen, interpretiert und diskutiert. Es wird die Forschungsfrage beantwortet und auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen.

5.1 Interpretation und Vergleich mit der Theorie

Die Ergebnisse werden in diesem Abschnitt interpretiert und mit dem Stand der Forschung verglichen.

5.1.1 Kommunikation

Die Ergebnisse der Fallstudie haben gezeigt, dass es bei der Zurich einen direkten Austausch zwischen Product Ownern und Architekten gibt, und dass dieser sowohl wöchentlich als auch ad-hoc stattfindet. Die Product Owner sind zufrieden mit der Zusammenarbeit und Kommunikation mit ihren Architekten und es lässt sich ableiten, dass der persönliche Austausch das Spannungsfeld zwischen EAM und agilen Teams lindert. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Studie von Uludağ, Kleehaus et al. (2019), da hier die Kommunikation zwischen Product Ownern und Architekten über einen Mittelsmann als negativ wahrgenommen wurde. Allerdings zeigten die Ergebnisse auch, dass die Product Owner sich bei Herausforderungen während der Entwicklung eher an den Solution Architekten wenden, was mit den Ergebnissen von Canat et al. (2018) übereinstimmt. Der Solution Architekt erfüllt aber nicht die Funktion eines Mittelsmannes zwischen den agilen Teams und den Domain bzw. Enterprise Architekten. Die Kommunikation über einen Mittelsmann ist bei der Zurich nur in einem der erhobenen Fälle vorgekommen.

Trotz direktem Austausch und positiver Wahrnehmung der Zusammenarbeit ist die Kommunikation zwischen Enterprise Architekten und den Product Ownern nicht problemlos, ähnlich wie von Canat et al. (2018) und Uludağ, Kleehaus et al. (2019) erhoben. Die Architekten sind nicht zufrieden, dass die Product Owner ihnen wichtige Informationen vorenthalten und sie bei Abweichungen vom bewilligten Design nicht aktiv einbeziehen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Product Owner befürchten, dass durch die transparente Mitteilung die Abweichungen erkannt und der Exception-Prozess ausgelöst werden muss. Dieser Prozess wird von den agilen Teams als mühsam, lang und bürokratisch wahrgenommen und könnte zu einer Anweisung zur Überarbeitung der schon umgesetzten Lösung führen. Die Product Owner dagegen sind zwar zufrieden mit der Kommunikation mit den zugewiesenen Architekten, finden aber die Kommunikation mit dem CrEAM, der EAM-Einheit, nicht transparent.

Weiter lässt sich aus den Ergebnissen der Fallstudie schliessen, dass das Feedback der Product Owner nicht ausreichend und strukturiert eingesammelt und nicht darauf eingegangen wird. Beim Mangel an offiziellen Feedback-Kanälen unterscheidet sich die Zurich nicht von den fünf in Deutschland basierten Unternehmen, die von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) untersucht wurden. Auch in der Tatsache, dass die Architekten meinen, die agilen Teams hätten genug Möglichkeiten, Feedback zu geben (Uludağ, Kleehaus et al., 2019), ist Zurich den fünf Unternehmen ähnlich.

Aus den Aussagen der befragten Architekten kann auch abgeleitet werden, dass zu Beginn eines Projektes die Information von den Architekten aus fliesen, und dass die Architekten in der Implementierungsphase weniger involviert sind als zu Beginn. Diese Beobachtung stimmt mit den Ergebnissen der Studie von Canat et al. (2018) überein. Spannend ist, dass ein Product Owner eine ähnliche Bemerkung gemacht hat, und zwar dass die Richtung des Informationsflusses von der Phase des Product Increments abhinge. Dies könnte auch ein Zeichen dafür sein, dass die Product Owner eher in Product Increments denken und die Architekten immer noch in Projekten.

5.1.2 EAM-Governance und agile Teams

Aus den Aussagen der Architekten und mancher Product Owner konnte entnommen werden, dass das Ausmass an Einbindung der agilen Teams von der Proaktivität der Product Owner abhängt. Daraus lässt sich ableiten, dass die EAM-Governance-Prozesse nicht darauf ausgerichtet sind, die Expertise und Meinung der agilen Teams während der Architekturentscheidungen und -prozesse zu berücksichtigen. Diesen Mangel zeigt auch das Beispiel im zweiten Paragraphen des Abschnitts 4.2.1, in dem die EAM-Einheit nicht berücksichtigt hat, dass für eine Zusammenarbeit mit Product Ownern eine Anpassung an die Arbeitsweise der agilen Teams notwendig wird. Die Product Owner, die sich ausgeschlossen fühlten, berichteten genauso wie die agilen Teams in der Studie von Uludağ, Kleehaus et al. (2019), dass sie nicht involviert würden. Es gab keine Anzeichen darauf, dass die Product Owner sich mit Absicht aus den Architekturentscheidungen und -prozessen rausziehen würden, wie von Remta et al. (2020) erhoben.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die Wasserfallnatur von EAM trotz der Einführung vom SAFe beibehalten wurde. Dies muss nicht zwingend ein Zeichen für die nicht gelungene Einführung von SAFe sein, weil laut van Wessel et al. (2022) sich die Beibehaltung mancher Elemente der Wasserfallnatur von EAM auch in den Unternehmen bewiesen hat, die zuerst versucht haben, EAM auf SAFe umzustellen. Aus den Ergebnissen wird auch

ersichtlich, dass auf der Ebene der agilen Teams SAFe verinnerlicht wurde und die Teams eine hohe Autonomie geniessen. Dies ist neben dem Mangel an Vorgaben auch der schwachen Überwachung geschuldet. Die hohe Autonomie der agilen Teams führt dazu, dass die agilen Teams *«quick and dirty»* arbeiten, entsprechend von der geplanten Architektur abweichen, die bei der Zurich vorhandenen Tools oder Module nicht wiederverwenden und sich selbst entscheiden können. Vor allem der Mangel an Wiederverwendung der vorhandenen Tools durch die agilen Teams während der agilen Entwicklung stimmt mit den Ergebnissen von Canat et al. (2018) überein.

Aus den Ergebnissen lässt sich auch interpretieren, dass die Einhaltung von EAM-Governance keine Priorität für die agilen Teams ist. Dies könnte auf die verschiedenen Zielsetzungen der Architekten und der agilen Teams zurückzuführen sein, wie von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) und Duijs et al. (2018) beschrieben. Die Warnung von van Wessel et al. (2022), dass ein hohes Ausmass an Team-Autonomie die Ausrichtung auf die strategischen Ziele negativ beeinflussen kann, kommt in der Zurich in der Ausprägung vor, dass die agilen Teams selbst bestimmen können, auf welchen der Cloud-Partner-Anbieter sie ihre Applikation migrieren möchten und somit oft die Applikationen zu einem anderen Partner als dem strategischen Partner migrieren. Durch die Frage nach dem Verhältnis der intentionalen Architektur zum emergenten Design konnte erhoben werden, dass die Zurich die Rahmenbedingungen für das emergente Design nicht geschaffen hat und daher die Architektur mehrheitlich im Voraus bestimmt ist. Nach SAFe sollte ein *«Architectural Runway»* bestehen, der auf einem Architektur-Backlog basiert und intentional entwickelt wird, und diesen gibt es bei der Zurich nicht. Der *«Architectural Runway»* würde ermöglichen, dass die Teams emergent die Architektur ihrer Lösungen entwerfen können (Scaled Agile, Inc., 2021b). Trotzdem kommt es ab und zu bei der Zurich zu emergentem Design.

Die Präferenz der agilen Teams, die Steuerung durch die Architekten auf der strategischen Ebene zu erhalten, stimmt mit den Ergebnissen von Canat et al. (2018) überein. Der einzige technische Input, den die Product Owner von den Architekten erwarten, ist die Bestimmung von Standards und strategischen Tools und die Erzwingung von deren Einhaltung. Dieser Anspruch an Steuerung bezüglich Technologie stimmt mit den Ergebnissen von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) überein. Bezüglich der Geschwindigkeit von EAM-Entscheidungen nehmen sowohl die Product Owner als auch die Architekten wahr, dass die EAM-Governance die agilen Teams in der Entwicklung bremst und lange braucht. Die Product Owner und zwei Architekten sehen den Anpassungsbedarf auf der Seite der

Architekten, was auch den Empfehlungen von Duijs et al. (2018) entspricht. Allerdings sind einige Architekten der Meinung, dass es notwendig ist, sich für die Entscheidungen Zeit zu nehmen und den Governance-Prozessen exakt zu folgen. Der Mangel an Flexibilität seitens der Architekten und auch die Anforderungen an die Vorbereitung der agilen Teams, zum Beispiel für Exception-Prozesse (Dokumentation nachtragen, Erstellung von Power-Point-Präsentationen für das CrEAM), sind einige Gründe, warum die agilen Teams die Abweichungen von der geplanten Architektur nicht melden.

5.1.3 Verständnis über die Arbeit der anderen Partei

Die Architekten bei der Zurich haben laut den Product Ownern gute technische Kenntnisse für deren Bereich und die Product Owner sagen, dass es ein grosser Beitrag sei und dass ohne diese Kenntnisse die Qualität der Leistung dieser Rolle niedriger wäre. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen von Uludağ, Kleehaus et al. (2019), die berichtet haben, dass der Mangel an technischen Kenntnissen der Enterprise Architekten zu Unzufriedenheit der agilen Teams führt. Die positive Wahrnehmung der technischen Kenntnisse der Architekten bei Zurich durch die Product Owner liegt möglicherweise daran, dass fast alle der Architekten bei der Zurich Erfahrung aus der Entwicklung mitbringen. Die Mehrheit der befragten Architekten finden die technischen Kenntnisse relevant für die Arbeit eines Enterprise Architekten, was mit den Empfehlungen von Reiter (2019) und Duijs et al. (2018) übereinstimmt. Allerdings kann aus den Ergebnissen entnommen werden, dass die technischen Kenntnisse der Architekten auf den ihnen zugewiesenen Bereich begrenzt sind, und daher können die Enterprise Architekten nicht zu jedem Thema im CrEAM einen wertvollen Beitrag liefern.

Während zu Beginn der Fallstudie in Hinsicht auf die Ergebnisse von Canat et al. (2018), davon ausgegangen wurde, dass die agilen Teams nicht ausreichende Kenntnisse über EAM haben, weisen die Aussagen der befragten Product Owner bei der Zurich darauf hin, dass sie ein gutes Bewusstsein über EAM haben. Dies sollte laut Duijs et al. (2018) dazu führen, dass die Product Owner eine hohe Akzeptanz bezüglich des EAM und der dazugehörigen Governance haben würden. Diese Erwartung hat sich aber nicht verwirklicht, da die Akzeptanz der EAM-Governance durch die Product Owner im Vergleich zu deren Bewusstsein über EAM niedrig ist. Der Grund scheint in der Unklarheit bezüglich der Rolle des CrEAM zu liegen, da diese laut den Product Ownern nicht ausreichend kommuniziert wurde, genauso wie der Aufbau der EAM-Governance-Prozesse, wie im Abschnitt 4.3.3 beschrieben. Das limitierte Verständnis über die Arbeit der anderen Partei, wie von Canat et al. (2018) beschrieben, kommt bei der Zurich also als Mangel an

Verständnis über die Rolle des CrEAM seitens der Product Owner vor, was zur niedrigen Akzeptanz der EAM-Governance führt.

5.1.4 Gegenseitige Erwartungen

Die Ergebnisse der Fallstudie haben gezeigt, dass während beide Parteien einen guten Überblick über die Erwartungen der anderen Partei haben, sie sich berechtigt fühlen, sich diesen Erwartungen nicht anzupassen. Wie im Abschnitt 4.4 beschrieben, finden es die Product Owner berechtigt, vom bewilligten Design abzuweichen, und genauso finden es manche Architekten berechtigt, dass die EAM-Governance-Prozesse sich monatelang ziehen und mit einem administrativen Aufwand verbunden sind. Das Vereinfachen der EAM-Governance und schnellere Entscheidungsfindung sind die wichtigsten Erwartungen der Product Owner. Die Erwartung mancher Product Owner und auch mancher Architekten, dass im CrEAM weniger diskutiert werden sollte, wirkt sehr berechtigt, wenn für die Entscheidungsfindung mehr als ein halbes Jahr gebraucht wird (wie von DA3 berichtet), oder wenn ein Thema für mehrere Jahre *«offen»* bleibt, weil sich die Architekten im CrEAM nicht einigen können (wie von DA1 angesprochen). Die wichtigste Erwartung der Architekten an die agilen Teams ist, dass diese nicht *«quick and dirty»* arbeiten, sich an die Standards halten und dass sie sich aktiv vor Abweichungen von der bewilligten Architektur melden und Beratung suchen.

Die Erwartung des Product Owners PO2, dass der Aufbau von intentionaler Architektur mittels Enabler durch einen eigenen Kostentopf und ein eigenes Team abgewickelt wird und dass dies durch CrEAM gesteuert wird, ist möglicherweise von seinen positiven Erfahrungen in der Vergangenheit und durch sein Wissen über das EAM in SAFe motiviert. Allerdings geht das CrEAM zusammen mit dem Portfolio Management nach dem Wasserfallvorgehen vor und nimmt die Rolle der EAM-Community nach SAFe nicht wahr. Die Abschaffung eines Kostentopfs für die Enabler scheint aber eine bewusste Entscheidung des Chief Architects zu sein.

5.2 Wichtigste Erkenntnisse

Bei der Zurich kommen viele Aspekte des Spannungsfeldes zwischen EAM und agilen Teams vor, es wurden besondere Ausprägungen der Aspekte identifiziert, die laut den Ergebnissen der Fallstudie besonders prominent zu diesem Spannungsfeld beitragen:

1. *EAM-Governance vs. Team-Autonomie*: Abweichungen der agilen Teams von der bewilligten Architektur

2. *Bewusstsein der agilen Teams über EAM*: Die Rolle von CrEAM und die EAM-Governance sind intransparent und unbekannt
3. *Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse*: Mangel an Zusammenarbeit der Architekten und agilen Teams bei der Bestimmung von Standards

Die erste Ausprägung sind die Abweichungen von der bewilligten Architektur, die nicht oder erst nach der Implementierung erkannt werden, und eine nachträgliche Auseinandersetzung mit diesen erfordern. Diese Abweichungen sind dem Aspekt *EAM-Governance vs. Team-Autonomie* zuzuordnen und resultieren aus dem hohen Grad der Team-Autonomie und dem Mangel an Überwachung. Ein Indikator dafür, dass dies ein wichtiges Thema in den Interviews war, ist auch, dass es zu dieser Kategorie die höchste Anzahl an Zitaten (40) gab, wie der Abbildung 4 entnommen werden kann. Die Product Owner fühlen sich durch die agile Arbeitsweise bevollmächtigt, die bewilligten Lösungen anders umzusetzen, wie im Abschnitt 4.3.2 beschrieben. Oft steht die Motivation dahinter, dass die alternative Lösung schneller und einfacher fertiggestellt werden könnte. Allerdings kommt es durch diese Abweichungen dazu, dass Standards nicht eingehalten werden, weil die Abweichungen im Vergleich zu dem bewilligten Design nicht geprüft werden. Wird nach der Implementierung eine Abweichung erkannt, muss dafür ein Exception-Prozess eingeleitet werden. Die Abweichungen tragen zum Spannungsfeld insbesondere dadurch bei, dass die agilen Teams den Enterprise Architekten und das CrEAM dann als ‹Polizisten› wahrnehmen, weil der Enterprise Architekt dem CrEAM die Abweichung melden muss. Auch nehmen die agilen Teams nicht positiv wahr, dass sie nachträglich die Details vor dem CrEAM präsentieren und manchmal die Lösung umbauen müssen, sodass die EAM-Vorgaben erfüllt werden. Seitens der Architekten wird dabei nicht positiv wahrgenommen, dass die agilen Teams sie während der Entwicklung nicht transparent informieren.

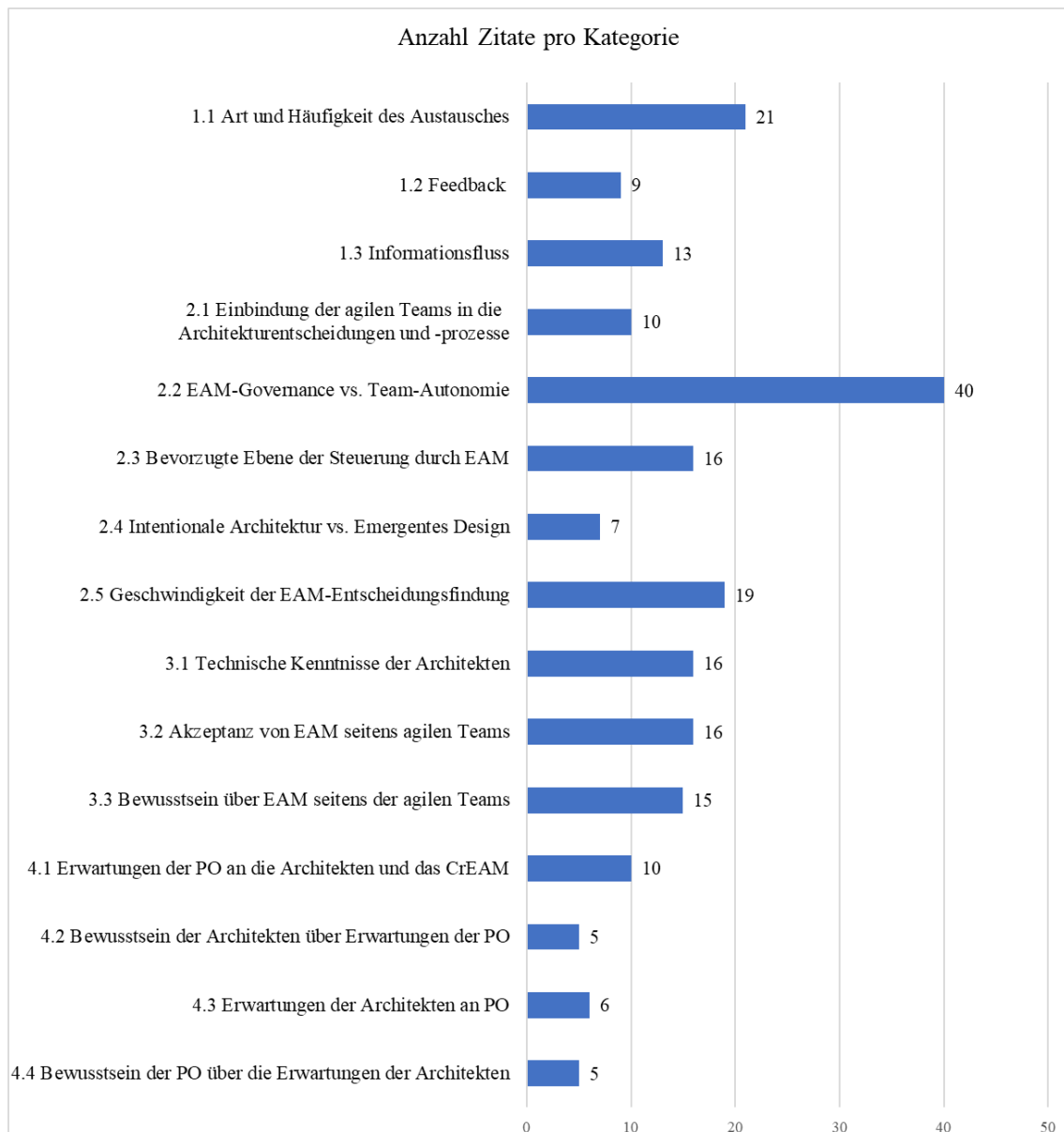


Abbildung 4: Anzahl Zitate pro Kategorie

Der zweite besonders starke Auslöser des Spannungsfeldes ist dem Aspekt *Bewusstsein über EAM seitens der agilen Teams* zuzuordnen, könnte aber auch als ein Problem der *EAM-Governance* wahrgenommen werden. Es handelt sich um das niedrige Bewusstsein über die Rolle von CrEAM in der Organisation, die Intransparenz und Dauer der EAM-Governance-Prozesse und der Mangel an Berücksichtigung von Feedback, wie im Abschnitt 4.3.3 dargelegt. Das Ausmass an Unklarheit, Missverständnissen, unerwarteten Überraschungen und der Mangel an Information in den Interaktionen mit dem CrEAM wurden in den Aussagen der Product Owner klar spürbar und begründeten, dass deren Erwartungen nicht erfüllt werden und warum sie das CrEAM als irrelevant und intransparent ansehen. Die langen Wartezeiten auf die Entscheidungen aus dem CrEAM auch bezüglich strategisch relevanter Themen verstärken die Ansicht der Product Owner, dass

das CrEAM ein «Diskussionsklub» ist. Auch die Tatsache, dass das Feedback der Product Owner nicht für die Verbesserung oder mindestens Klarstellung dieser Prozesse verwendet wird, weckt bei den Product Ownern den Eindruck, dass das CrEAM an einer effizienten Zusammenarbeit nicht interessiert ist. Aber auch Enterprise Architekten erleben negative Folgen durch den Mangel an Wissen über die Rolle von CrEAM und über die EAM-Governance-Prozesse, und zwar erfüllen die Product Owner nicht die Aufgaben, die ihnen diesen Prozessen nach zugedacht sind, leiten die Prozesse nicht korrekt ein und weisen eine niedrige Akzeptanz der EAM-Governance auf.

Das dritte Element, das das Spannungsfeld bei der Zurich formt, gehört zu dem Aspekt *Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse* und kommt bei der Zurich in der Ausprägung vor, dass die Architekten nicht bereit sind, mit den agilen Teams an der Definition von Standards und strategischen Tools zusammenzuarbeiten. So haben sich die Architekten mit einem detailliert ausgearbeiteten Vorschlag für ein strategisches Tool nicht auseinandergesetzt, weil dies nicht im Einklang mit den EAM-Governance-Prozessen eingereicht wurde, wie im Abschnitt 4.2.5 gezeigt. Dazu haben die Architekten den agilen Teams keine Unterstützung bzw. Begleitung angeboten. Dies wirkt auf die Product Owner mit ihren agilen Teams so, als ob das CrEAM seine wichtige Aufgabe – die Definition von Standards – nicht wahrnimmt und dass die Expertise der agilen Teams nicht geschätzt wird. Aus den Ergebnissen konnte entnommen werden, dass die Architekten das Definieren von Standards für viele Bereiche gar nicht anstreben und die Standards nicht aktuell halten, obwohl sie von den Product Ownern dafür Vorschläge bekommen. Die Product Owner haben die Erwartung, dass das CrEAM Standards und strategische Tools setzt, da die agilen Teams und die Domains selbst keine offiziellen Standards definieren können. Dies stellt eine klare Ursache für Spannungen zwischen EAM und agilen Teams dar, da sich die Enterprise Architekten nicht auf die Vorschläge der agilen Teams einlassen und keine Dringlichkeit sehen, die fehlenden Standards zu setzen und die strategischen Tools zu definieren.

5.3 Empfehlungen

In diesem Abschnitt werden die Empfehlungen präsentiert, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Die Forschungsfrage lautete:

Wie müssten sich die Rollen des Enterprise Architekten und des Product Owners ändern, um das Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) nutzt, aufzulösen?

5.3.1 Zusammenarbeit der Architekten mit agilen Teams bei Abweichungen

Die ersten drei Empfehlungen zielen darauf ab, die Situation rund um die Abweichungen von der bewilligten Architektur zu verbessern, da diese ein wichtiger Aspekt im Spannungsfeld zwischen den Enterprise Architekten und Product Ownern ist. Die erste Empfehlung (P1) richtet sich an die Rolle des Product Owners, die sich wie folgt verändern sollte: Die Zuständigkeiten des Product Owners werden um eine neue Aufgabe erweitert, und zwar, dem Enterprise Architekten zu melden, wenn sein Team mit dem bewilligten Design nicht einverstanden ist und es anders umsetzen möchte. Der Soll-Zustand, der durch die Empfehlung angestrebt wird, kann der Tabelle 6 entnommen werden.

Tabelle 5: Empfehlung P1

Empfehlung	Rolle	Beschreibung
P1	Product Owner	Der Product Owner meldet transparent und bei frühester Gelegenheit dem Enterprise Architekten, wenn sein Team von der bewilligten Architektur abweichen möchte.

Tabelle 6: Veränderungen rund um die Empfehlung P1

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Der Product Owner informiert den Architekten nicht, wenn sein Team von der bewilligten Architektur abweichen möchte, oder kommuniziert es erst, wenn die Abweichung schon implementiert wurde (siehe Abschnitt 4.1.3).	Der Product Owner kommuniziert transparent gegenüber dem Enterprise Architekten den Fortschritt der Entwicklung und meldet ihm, wenn das Team von der bewilligten Architektur abweichen möchte.
Der Product Owner lässt seinem Team Freiheit, die Lösung anders als bewilligt zu implementieren, und bezieht den Enterprise Architekten nicht in den Prozess ein (siehe Abschnitt 4.3.2).	Der Product Owner verordnet seinem Team die Entwicklung zu unterbrechen, einen Entwurf der alternativen Lösung zusammen mit dem Enterprise Architekten zu erstellen und die Bewilligung abzuwarten.

Die zweite Empfehlung (P2) richtet sich ebenfalls an den Product Owner und umfasst die Erweiterung der Zuständigkeiten dieser Rolle um eine weitere Aufgabe: Der Product Owner soll sicherstellen, dass das agile Team sich an das bewilligte Design (entsprechend auch an die bewilligten Abweichungen) hält und dass das Streben nach schneller Wertlieferung nicht über der Einhaltung vom bewilligten Design steht.

Tabelle 7: Empfehlung P2

Empfehlung	Rolle	Beschreibung
P2	Product Owner	Der Product Owner stellt sicher, dass sein Team nicht <quick and dirty> arbeitet, d. h. dass sein Team sich in der Implementierung an die bewilligte Architektur bzw. eine bewilligte Abweichung hält.

Der Soll-Zustand, dass durch die Empfehlung angestrebt wird, kann der Tabelle 8 entnommen werden.

Tabelle 8: Veränderungen rund um die Empfehlung P2

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Der Product Owner lässt zu, dass das agile Team von der bewilligten Architektur abweicht (siehe Abschnitt 4.3.2).	Der Product Owner stellt die Schnelligkeit nicht über die Einhaltung von Architektur, ist bereit, die Entwicklung zu unterbrechen und Zeit dafür zu schaffen, wenn Unklarheiten bei der bewilligten Architektur mit dem Enterprise Architekten besprochen werden müssen.

Die dritte Empfehlung und gleichzeitig die erste Empfehlung für die Rolle des Enterprise Architekten (E1) ist ebenfalls ausgerichtet auf das Verbessern der Lage rund um die Abweichungen. Diese Empfehlung umfasst das Einführen einer neuen Zuständigkeit des Enterprise Architekten, und zwar dass er die agilen Teams beim Entwurf der alternativen Lösung unterstützt, und dabei sicherstellt, dass diese in Einklang mit den EAM-Vorgaben ist.

Tabelle 9: Empfehlung E1

Empfehlung	Rolle	Beschreibung
E1	Enterprise Architekt	Der Enterprise Architekt begleitet das agile Team beim Entwurf einer alternativen Lösung und stellt sicher, dass die entworfene Lösung nicht gegen die EAM-Vorgaben verstößt.

Der Soll-Zustand, der durch die Empfehlung angestrebt wird, kann der Tabelle 10 entnommen werden.

Tabelle 10: Veränderungen rund um die Empfehlung E1

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Ein Enterprise Architekt wird erst nach einer Abweichung involviert, um die Auswirkungen zu evaluieren und Massnahmen einzuleiten (siehe Abschnitt 4.2.2).	Ein Enterprise Architekt wird vor einer Abweichung von der bewilligten Architektur involviert, um dies zu steuern und das agile Team bezüglich Standards und Vorgaben zu belehren.
Die Product Owner präsentieren die Abweichung vor der Entscheidungsinstanz (siehe Abschnitt 4.2.2).	Der Enterprise Architekt übernimmt die Präsentation der alternativen Lösung vor der Entscheidungsinstanz.
Ein Enterprise Architekt weiss in der Regel nicht davon, wenn ein agiles Team von dem Plan abweichen möchte (siehe Abschnitt 4.2.2).	Ein Enterprise Architekt wird von den agilen Teams über die Notwendigkeit einer Abweichung informiert und arbeitet beim Entwurf der alternativen Lösung aktiv mit, um die Einhaltung von Standards sicherzustellen.

Im Kontext der Fallstudie bei der Zurich könnten die drei Empfehlungen P1, P2 und E1 folgendermassen umgesetzt werden: Ein Product Owner wird belehrt, dass die Einhaltung des bewilligten Designs durch sein Team nun in seiner Verantwortung liegt. Entsprechend setzt sich der Product Owner mit dem Design auseinander, um dies prüfen zu können. Wenn der Product Owner von einem Entwickler aus seinem Team erfährt, dass es eine andere Idee hätte, wie etwas besser oder schneller umgesetzt werden könnte, meldet der Product Owner das dem Enterprise Architekten. Ein Domain bzw. Enterprise Architekt bekommt eine Anfrage aus dem agilen Team, dass es das bewilligte Design nicht passend findet und eine bessere Idee hätte. Der Architekt evaluiert zuerst, ob diese Abweichung eine Rolle im Rahmen des EAM spielen würde. Wenn diese Abweichung keine Relevanz im Rahmen des EAM hat, kann der Architekt mit dem Team nach einer passenden Lösung suchen, ohne das CrEAM informieren zu müssen. In dem Fall, dass die Abweichung zu einem «Problem» auf Ebene der Enterprise Architektur führen sollte, ruft dieser Architekt das CrEAM zusammen. Im ersten Meeting wird anhand der Lage bestimmt, ob der Architekt die Unterstützung anderer Architekten benötigt, um die alternative Lösung zu entwerfen. Innerhalb weniger Tage erarbeitet dann das agile Team zusammen mit den zugewiesenen Architekten einen Vorschlag einer alternativen Lösung. Durch die Zusammenarbeit mit den Architekten wird sichergestellt, dass die Lösung mit den EAM-Vorgaben übereinstimmt. Diese Lösung kommuniziert dann der

Architekt (oder die Architekten), die beim Entwurf dabei war, dem Chief Architekten und holt eine formale Bewilligung ab, die er dann dem agilen Team kommuniziert.

5.3.2 Bewusstsein und Transparenz über CrEAM und EAM-Governance

Die nächste Empfehlung (E2) für die Rolle des Enterprise Architekten richtet sich an die Verbesserung des Bewusstseins der agilen Teams über das CrEAM und die Transparenz von EAM-Governance-Prozessen. Der Enterprise Architekt übernimmt die Verantwortung dafür, dass die Product Owner die Rolle von CrEAM verstehen und die EAM-Prozesse kennen. Dabei holt der Enterprise Architekt auch das Feedback vom Product Owner ein und informiert die Teams über den Fortschritt der jeweiligen Entscheidungen.

Tabelle 11: Empfehlung E2

Empfehlung	Rolle	Beschreibung
E2	Enterprise Architekt	Der Enterprise Architekt informiert die Product Owner in seinem Bereich über die Rolle von CrEAM und über die EAM-Prozesse, schafft Transparenz und setzt sich mit dem Feedback an das CrEAM auseinander.

Der Soll-Zustand kann der Tabelle 12 entnommen werden.

Tabelle 12: Veränderungen rund um die Empfehlung E3

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Der Enterprise Architekt ist nicht verantwortlich für die Kenntnisse der Product Owner über die Rolle der EAM-Einheit und den EAM-Governance-Prozessen.	Der Enterprise Architekt setzt regelmässige Meetings mit den Product Ownern an, deren Inhalt nicht die tägliche Arbeit ist, sondern die Erklärung der Rolle von CrEAM und EAM-Governance-Prozessen, und stellt sicher, dass die Product Owner die Rolle und die Prozesse kennen und verstehen.
Der Enterprise Architekt nimmt das Feedback der Product Owner an die EAM-Einheit nicht strukturiert auf und informiert diese nicht, ob und warum deren Feedback umgesetzt wird oder nicht.	Der Enterprise Architekt nutzt die zusätzlichen Meetings um das Feedback an die EAM-Einheit strukturiert aufzunehmen und im nächsten Meeting informiert der Architekt die Product Owner über die umgesetzten Massnahmen.
Der Enterprise Architekt bzw. die EAM-Einheit bemüht sich nicht, Transparenz bezüglich Entscheidungsprozessen zu schaffen und gibt keine klaren Stellungnahmen zum Fortschritt der Entscheidungen ab.	Der Enterprise Architekt bzw. die EAM-Einheit kommuniziert transparent den Fortschritt der Entscheidungsprozesse im CrEAM und informiert die agilen Teams über mögliche Verzögerungen und deren Gründe.

Bei der Zurich könnte diese Empfehlung folgendermassen umgesetzt werden: Die «CrEAM-Days», die zweimal im Jahr stattfinden, werden ersetzt durch mindestens vierteljährliche Treffen der Product Owner mit den Domain bzw. Enterprise Architekten. Ein Domain bzw. ein Enterprise Architekt bei der Zurich setzt diese vierteljährlichen Meetings mit den Product Ownern an, um sie über die Rolle von CrEAM zu informieren und die Prozesse zu erklären. Auch wird in diesen vierteljährlichen Meetings das Feedback der agilen Teams an CrEAM eingeholt. Der Architekt veranlasst, dass das Feedback von seinem Bereich, aber auch von anderen Bereichen im CrEAM besprochen wird und Massnahmen beschlossen werden. Im nächsten Meeting werden dann die Product Owner informiert, wie mit dem Feedback umgegangen wurde. Der Architekt informiert die agilen Teams durchgehend über den Fortschritt der Entscheidungen und stellt sicher, dass die Information auch für englischsprachige Product Owner verfügbar ist.

5.3.3 Einbeziehung von agilen Teams in die Bestimmung von Standards

Die dritte Empfehlung (E3) für die Rolle des Enterprise Architekten ist darauf ausgerichtet, die agilen Teams in die Bestimmung von Standards einzubeziehen und von deren Expertise zu schöpfen. Nämlich soll der Enterprise Architekt die Vorschläge der agilen Teams bezüglich Standards oder strategischen Tools entgegennehmen oder auch selbst nicht standardisierte Bereiche identifizieren und dazu die Empfehlungen der agilen Teams in diesem Bereich proaktiv einholen. Es ist dabei wichtig, die betroffenen agilen Teams zu identifizieren und sich deren Argumente für oder gegen einen Standard oder ein Tool anzuhören. Der Enterprise Architekt übernimmt auch die Aufgabe der Konsolidierung und Aufbereitung der Information und entlastet somit die agilen Teams. Der Enterprise Architekt lässt diese der Entscheidungsinstanz vor der Entscheidung zukommen und leitet den Prozess bis zur Bestimmung von Standards für den identifizierten Bereich.

Tabelle 13: Empfehlung E3

Empfehlung	Rolle	Beschreibung
E3	Enterprise Architekt	Ein Enterprise Architekt arbeitet aktiv mit den agilen Teams zusammen an der Bestimmung von Standards und strategischen Tools, nimmt Vorschläge der agilen Teams entgegen und bereitet diese für die Abstimmung bei der Entscheidungsinstanz vor. Wenn ein Vorschlag des Architekten kommt, wird dazu zuerst der Input der agilen Teams in dem betroffenen Bereich gesammelt.

Der Soll-Zustand kann der Tabelle 14 entnommen werden.

Tabelle 14: Veränderungen rund um die Empfehlung E3

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Ein Enterprise Architekt beschäftigt sich nicht mit den Vorschlägen der agilen Teams bezüglich Standardisierung oder Bestimmung von strategischen Tools und berücksichtigt die Expertise der agilen Teams nicht (siehe Abschnitt 4.2.5).	Ein Enterprise Architekt setzt sich intensiv mit den Vorschlägen der agilen Teams bezüglich Standardisierung oder Bestimmung von strategischen Tools auseinander, arbeitet dabei aktiv mit den agilen Teams zusammen und holt relevante Argumente für die Vorschläge ab.
Ein Enterprise Architekt interessiert sich nicht für die Meinung der betroffenen agilen Teams und bezieht sie in den Prozess nicht ein.	Ein Enterprise Architekt strebt in seinem zugewiesenen Bereich und auch in der Zusammenarbeit mit anderen Architekten die Definition von Standards an und initiiert diese auch selbst.
Wenn die agilen Teams den Enterprise Architekten einen Standard vorschlagen wollen, müssen sie die Informationen (Evaluationsmatrix, Ablösungs-Roadmap) selbst aufbereiten (siehe Abschnitt 4.2.5).	Der Enterprise Architekt übernimmt die Beschaffung und Aufbereitung der Informationen und gibt diese an die Entscheidungsinstanz weiter.
Ein Enterprise Architekt oder die Entscheidungsinstanz hat keinen Zeitdruck bezüglich der Entscheidung. Die Entscheidungsinstanz kann auch einen Vorschlag für einen Standard oder ein strategisches Tool ablehnen, ohne einen Gegenvorschlag machen zu müssen.	Die Entscheidungsinstanz soll in einem gesetzten Zeitrahmen zur Entscheidung bezüglich der Annahme oder Ablehnung eines Vorschlags kommen. Im Falle, dass einen Vorschlag nicht passend ist und von der Entscheidungsinstanz abgelehnt wurde, soll der zuständige Enterprise Architekt einen anderen Vorschlag zur Abstimmung vorlegen.

Bei der Zurich könnte diese Empfehlung wie folgt umgesetzt werden: Der Domain bzw. Enterprise Architekt bekommt einen Vorschlag von den agilen Teams aus dem ihm zugewiesenen Bereich. Der Architekt ruft das CrEAM zusammen, um zu bestimmen, ob auch andere Architekten in den Prozess der Informationsbeschaffung und -aufbereitung einbezogen werden sollten, zum Beispiel, weil auch deren Bereich von dem Vorschlag betroffen sein könnte. Sollten die Architekten nach den Gesprächen und der Auseinandersetzung mit der Information den Vorschlag der agilen Teams nicht bevorzugen, müssen diese einen anderen Vorschlag erarbeiten, um zu verhindern, dass das Thema <offen> bleibt. Die Architekten sind in der neuen Rolle noch immer berechtigt, einen Vorschlag der agilen Teams zu verwerfen, davor müssen sie sich intensiv mit den agilen Teams austauschen, sich mit dem Vorschlag vertraut machen und die Lage bezüglich der zurzeit

genutzten Tools mit derselben Funktionalität bewerten. Sind die Architekten zum Punkt gelangt, dass alle Informationen aufbereitet und den Mitgliedern des CrEAM zugeschickt wurden, wird darüber in CrEAM abgestimmt. Wenn die Mehrheit der CrEAM Mitglieder zustimmt, wird der Standard eingeführt oder ein Tool als strategisches Tool eingesetzt. Wird der Vorschlag abgelehnt, muss wieder ein anderer Vorschlag von den Enterprise Architekten aufbereitet werden. Während zurzeit ein Enterprise Architekt keine Begründung für seine Nein-Stimme bei der Abstimmung im Gremium abgeben muss, wird dies in der neuen Rolle des Enterprise Architekten eine Pflicht. Dies wird dann genutzt, um den neuen Vorschlag zu erarbeiten. Die Setzung des Standards oder Bestimmung des strategischen Tools soll nicht länger als drei Monate brauchen.

5.4 Kritische Würdigung und Limitationen

Die Konstruktvalidität dieser Studie wurde durch die Wiederverwendung von definierten Konzepten von den Studien von Uludağ, Kleehaus et al. (2019), Canat et al. (2018) und Duijs et al. (2018) sichergestellt. Die interne Validität wird sichergestellt durch die argumentative Validierung (Borchardt & Göthlich, 2009, S. 45) im Kapitel «Diskussion», in dem der Interpretationsprozess dargelegt wird. Die externe Validität dieser Einzelfallstudie, d. h. die Generalisierbarkeit deren Ergebnisse, kann wegen der Tatsache, dass nur ein Fall untersucht wurde, nicht gewährleistet werden. Die Reliabilität bzw. die Wiederholbarkeit der Methode wurde durch die ausführliche Beschreibung des Prozesses sichergestellt, die dem Abschnitt «Methodik» entnommen werden kann. Die Reliabilität des Erhebungsinstruments wird durch die Übernahme bzw. Anlehnung an das Erhebungsinstrument von Uludağ, Kleehaus et al. (2019) sichergestellt. Die Objektivität einer qualitativen Untersuchung kann nicht durch standardisierte Datenbeschaffung und -analyse sichergestellt werden, wie es bei quantitativen Untersuchungen der Fall ist (Borchardt & Göthlich, 2009, S. 46). Allerdings wurden für das Ermöglichen der intersubjektiven Nachprüfbarkeit die Transkripte der Interviews angehängt.

Eine Limitation dieser Fallstudie ist, dass die Solution Architekten nicht in den Umfang der Studie einbezogen wurden, da die Product Owner als Vertreter der agilen Teams gewählt wurden. Die Solution Architekten sind sowohl am Entwurf der Lösungen als auch der Implementierung beteiligt, ihre exakte Rolle im analysierten Spannungsfeld ist aber zurzeit noch unklar. Die Klärung der Zuständigkeiten dieser Rolle und deren Bezug zum EAM könnte möglicherweise die jeweiligen Aspekte des Spannungsfeldes noch weiter beleuchten.

Eine weitere Limitation dieser Fallstudie ist, dass dadurch, dass das Spannungsfeld sehr breit ist und durch die Fallstudie viele Erkenntnisse über die Lage erlangt werden konnten, sich anhand dessen viele Empfehlungen ableiten lassen. Allerdings wurde das Ziel angestrebt, statt vieler generischer Empfehlungen wenige Empfehlungen abzuleiten, die aber ausführlich beschrieben und im Kontext der Fallstudie konkretisiert werden.

6 Conclusio und Ausblick

In dieser Masterarbeit wurde das Thema des Spannungsfeldes zwischen EAM und agilen Teams im Rahmen von agilen Skalierungsframeworks behandelt. Anhand des Stands der Forschung wurde die Arbeitsfrage: ‹Welche Aspekte führen zum Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) eingeführt hat?› beantwortet. Es wurden sechs Aspekte identifiziert: 1) unzufriedenstellende Kommunikation, 2) Mangel an Einbindung der agilen Teams in die Architekturprozesse, 3) unpassende Ebene der Steuerung durch EAM, 4) Konflikt zwischen EAM-Governance und Team-Autonomie, 5) Mangel an technischen Kenntnissen der Enterprise Architekten und 6) Mangel an Bewusstsein und Akzeptanz von EAM seitens der agilen Teams.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: ‹Wie müssten sich die Rollen des Enterprise Architekten und des Product Owners ändern, um das Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen EAM und agilen Teams innerhalb der IT-Organisation, die das Scaled Agile Framework (SAFe) nutzt, aufzulösen?›. Dafür wurden die identifizierten Aspekte des Spannungsfeldes im Rahmen der Fallstudie angewendet, um die Lage des Spannungsfeldes anhand des Beispiels von Zurich zu erfassen und Empfehlungen für die Veränderungen der Rollen zu erstellen. Durch die qualitative Analyse der Interviews mit Product Ownern und Enterprise Architekten wurden drei Ausprägungen der Aspekte als zentrale Auslöser des Spannungsfeldes bei Zurich erkannt: 1) die Abweichungen der agilen Teams von der bewilligten Architektur, die dem Aspekt *EAM-Governance vs. Team-Autonomie* zuzuordnen sind, 2) geringes Bewusstsein und Transparenz über die Rolle der zentralen EAM-Einheit und die EAM-Governance-Prozesse seitens der agilen Teams, die zum Aspekt *Bewusstsein und Akzeptanz der EAM-Governance* gehören und 3) Mangel an Zusammenarbeit des Enterprise Architekten mit den agilen Teams in der Definition von Standards und Bestimmung von strategischen Tools, was eine Ausprägung des Aspektes *Mangel an Einbindung der agilen Teams in die Architekturprozesse* ist. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden fünf Empfehlungen für die drei zentralen Auslöser des Spannungsfeldes formuliert. Für die Verbesserung des Spannungsfeldes rund um die Abweichungen der agilen Teams von der bewilligten Architektur wurden diese Empfehlungen für die Rolle eines Product Owners formuliert: Der Product Owner soll dem zuständigen Enterprise Architekten transparent mitteilen, wenn sein Team von der bewilligten Architektur abweichen möchte (P1) und soll sicherstellen, dass sein Team

nicht «quick and dirty» arbeitet (P2). Für die Rolle eines Enterprise Architekten wird bezüglich der Abweichungen empfohlen, dass der Enterprise Architekt die agilen Teams beim Entwurf der alternativen Lösung begleitet und dabei sicherstellt, dass diese nicht gegen die EAM-Vorgaben verstößt (E1). Weiter soll für das Erhöhen des Bewusstseins und Transparenz über die Rolle der zentralen EAM-Einheit und über die EAM-Governance-Prozesse seitens der Product Owner die Rolle des Enterprise Architekten die Verantwortung für das Aufklären, Begleiten und Informieren des Product Owners übernehmen (E2). Zuletzt soll die Rolle des Enterprise Architekten bezüglich der Einbeziehung der agilen Teams in die Bestimmung von Architekturstandards und von strategischen Tools sicherstellen, dass an der Definition von diesen intensiv mit den agilen Teams zusammengearbeitet wird, um deren Vorschläge und Expertise einzubeziehen (E3).

Diese Fallstudie kann als Ausgangspunkt für nachfolgende Forschung im Bereich des Spannungsfeldes zwischen EAM und agilen Teams genutzt werden. Es wäre interessant, dieses Spannungsfeld auch unter der Einbeziehung von Solution Architekten zu untersuchen und diese Rolle für die Verbesserung des Spannungsfeldes einzuschalten. Dafür könnte die Methodik dieser Fallstudie angewendet werden, mit der Erweiterung um die Befragung der Solution Architekten. Weiter wäre spannend die beobachteten Beziehungen zwischen den Aspekten des Spannungsfeldes durch eine quantitative Studie zu belegen, um kausale Zusammenhänge zu bestätigen oder die Theorie zu widerlegen. Ein Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung ist auch die Frage, welche Elemente dazu führen, dass das EAM trotz der Einführung von agilen Skalierungsframeworks die Elemente des Wasserfallvorgehens behält und ob dies nicht im niedrigen Reifegrad des EAM in agilen Skalierungsframeworks begründet ist.

Literaturverzeichnis

- AXELOS. (2019). *ITIL® Foundation: ITIL 4 edition*. The Stationery Office Ltd.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/zhaw/detail.action?docID=5905268>
- Babar, M. A. (2009). An exploratory study of architectural practices and challenges in using agile software development approaches. *2009 Joint Working IEEE/IFIP Conference on Software Architecture & European Conference on Software Architecture*, 81–90. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5290794>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., & others. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Begel, A., & Nagappan, N. (2007). Usage and Perceptions of Agile Software Development in an Industrial Context: An Exploratory Study. *First International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM 2007)*, 255–264. <https://doi.org/10.1109/ESEM.2007.12>
- Borchardt, A., & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In *Methodik der empirischen Forschung* (3. Aufl.). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9>
- Burmeister, F., Drews, P., & Schirmer, I. (2019). Leveraging architectural thinking for large-scale E-government projects. *Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019, Munich, Germany, December 15-18, 2019*. ICIS, Munich. <http://aisel.aisnet.org/icis2019/>
- Canat, M., Pol Catala, N., Jourkovski, A., Petrov, S., Wellme, M., & Lagerstrom, R. (2018). Enterprise Architecture and Agile Development: Friends or Foes? *2018 IEEE 22nd International Enterprise Distributed Object Computing Workshop, EDOCW 2018*, 176–183. <https://doi.org/10.1109/EDOCW.2018.00033>

- Dantuluri, S. (2017). Establishing Architecture for Large Enterprise Solutions in Agile Environment. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, Vol. 6(3).
- Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG, 961.01 AS 2005 5269 (2006).
<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2005/734/de>
- Dingsøy, T., & Moe, N. B. (2014). Towards Principles of Large-Scale Agile Development. In T. Dingsøy, N. B. Moe, R. Tonelli, S. Counsell, C. Gencel, & K. Petersen (Hrsg.), *Agile Methods. Large-Scale Development, Refactoring, Testing, and Estimation* (S. 1–8). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-14358-3_1
- Dingsøy, T., Moe, N. B., Fægri, T. E., & Seim, E. A. (2018). Exploring software development at the very large-scale: A revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering*, 23(1), 490–520.
<https://doi.org/10.1007/s10664-017-9524-2>
- Duijs, R., Ravesteyn, P., & Steenbergen, M. (2018). Adaptation of enterprise architecture efforts to an agile environment. *BLED 2018 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/bled2018/16>
- Friedrichsen, U. (2014). Opportunities, Threats, and Limitations of Emergent Architecture. In *Agile Software Architecture* (S. 335–355). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407772-0.00013-7>
- Gampfer, F. (2018). Managing enterprise architecture in agile environments. *Lecture Notes in Informatics (LNI) Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018*, 201–206. https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/18915/PVM2018_20.pdf
- Gill, A. Q. (2015). Adaptive enterprise architecture driven agile development. *Information Systems Development: Transforming Healthcare through Information Systems (ISD2015 Proceedings)*. 24th International Conference on Information

- Systems Development (ISD2015 Harbin), Harbin. <https://aisel.ais-net.org/isd2014/proceedings2015/MDDConcepts/2/>
- Greefhorst, D., & Proper, E. (2011). The Role of Enterprise Architecture. In D. Greefhorst & E. Proper, *Architecture Principles* (S. 7–29). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20279-7_2
- Hanschke, I. (2022). *Enterprise Architecture Management-einfach und effektiv* (3. Aufl.). Carl Hanser Verlag GmbH & Co KG. <https://www.hanser-elibrary.com/doi/abs/10.3139/9783446471467.005>
- Hanschke, S., Ernsting, J., & Kuchen, H. (2015). Integrating Agile Software Development and Enterprise Architecture Management. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4099–4108. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.492>
- Heinrich, L. J., Riedl, R., & Heinzl, A. (2011). Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik. In L. J. Heinrich, A. Heinzl, & R. Riedl, *Wirtschaftsinformatik* (S. 97–109). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15426-3_8
- ISACA. (2018). *COBIT® 2019 Framework: Introduction and methodology*. ISACA.
- ISO/IEC/ & IEEE. (2019). *ISO/IEC/IEEE 42020:2019(E): ISO/IEC/IEEE International Standard—Software, systems and enterprise – Architecture processes*. IEEE.
- Kanin, O., & Drews, P. (2022). Enterprise Architecture Management Support for Digital Transformation Projects in Very Large Enterprises: A Case Study at a European Mobility Provider. In J. P. A. Almeida, D. Karastoyanova, G. Guizzardi, M. Montali, F. M. Maggi, & C. M. Fonseca (Hrsg.), *Enterprise Design, Operations, and Computing* (Bd. 13585, S. 74–90). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17604-3_5

- Kettunen, P. (2007). Extending Software Project Agility with New Product Development Enterprise Agility. *Software Process: Improvement and Practice*, 12(6), 541–548. <https://doi.org/10.1002/spip.342>
- Korhonen, J. J., & Halen, M. (2017). Enterprise Architecture for Digital Transformation. *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, 349–358. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.45>
- Krishnamurthy, R. (2017). Breezing my way as a solution architect: A retrospective on skill development and use. *IEEE Software*, 34(3), 9–13.
- Kruchten, P. (2008). What do software architects really do? *Journal of Systems and Software*, 81(12), 2413–2416. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.08.025>
- Lange, M., & Mendling, J. (2011). An experts' perspective on enterprise architecture goals, framework adoption and benefit assessment. *2011 IEEE 15th International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*, 304–313. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6037633>
- Lankhorst, M. (2009). *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01310-2>
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159–175). Universitätsverlag Konstanz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Noreika, K., & Gudas, S. (2019). Aligning agile software development with enterprise architecture framework. *Proceedings of the International Conference on Information Technologies, Kaunas, Lithuania, April 25, 2019. IVUS 2019*. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:102548944/>

- Op't Land, M., Proper, E., Waage, M., Cloo, J., & Steghuis, C. (2009). *Enterprise Architecture: Creating Value by Informed Governance*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-85232-2>
- Rajlich, V. (2006). Changing the paradigm of software engineering. *Communications of the ACM*, 49(8), 67–70. <https://doi.org/10.1145/1145287.1145289>
- Reiter, N. (2019). *Empirical Studies to Identify Best Practices for Addressing Recurring Concerns of Enterprise Architects and Solution Architects in Large-Scale Agile Development*. https://www.matthes.in.tum.de/file/8zr76rrb1xqp/Sebis-Public-Website/-/Guided-Research-Niklas-Reiter/Guided_Research_NiklasReiter.pdf
- Remta, D., Doležel, M., & Buchalceková, A. (2020). Exploring the Product Owner Role Within SAFe Implementation in a Multinational Enterprise. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops* (Bd. 396, S. 92–100). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_10
- Resinger, P. Josef. (2021). *Leitfaden zur Bachelor- und Masterarbeit: Einführung in wissenschaftliches Arbeiten und berufsfeldbezogenes Forschen an Hochschulen und Universitäten*. (4. Aufl.). Tectum Verlag. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/zhaw/detail.action?docID=6794445>
- Rolland, K., Dingsoyr, T., Fitzgerald, B., & Stol, K.-J. (2016). Problematizing agile in the large: Alternative assumptions for large-scale agile development. *39th International Conference on Information Systems*, 1–21.
- Ross, J. (2004). *Maturity Matters: How firms generate value from enterprise architecture*. MIT Center for Information Systems Research, Cambridge.
- Ross, J., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*. Harvard business press. <https://www.researchgate.net/publication/236972734>

- Saint-Louis, P., Morency, M. C., & Lapalme, J. (2019). Examination of explicit definitions of enterprise architecture. *International Journal of Engineering Business Management, 11*. <https://doi.org/10.1177/1847979019866337>
- Scaled Agile, Inc. (2021a). Advanced Topic—Agile Architecture in SAFe. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/agile-architecture/>
- Scaled Agile, Inc. (2021b). Architectural Runway. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/architectural-runway/>
- Scaled Agile, Inc. (2021c). Enablers. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/enablers/>
- Scaled Agile, Inc. (2021d). SAFe 5 for Lean Enterprise. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/#>
- Scaled Agile, Inc. (2021e, Februar 10). Enterprise Architect. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/enterprise-architect/>
- Scaled Agile, Inc. (2021f, Februar 10). *Portfolio SAFe*. <https://www.scaledagileframework.com/portfolio-safe/>
- Scaled Agile, Inc. (2021g, Juli 21). Essential SAFe. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/essential-safe/>
- Scaled Agile, Inc. (2022). Epics. *Scaled Agile Framework*. <https://www.scaledagileframework.com/epic/>
- Schallmo, D. R. (2016). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. In *Jetzt digital transformieren*. Springer Gabler. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-14569-9_2
- Schwaber, K. (1997). SCRUM Development Process. In *Business Object Design and Implementation* (S. 117–134). Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0947-1_11

- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *Schwaber, K., Sutherland, J.: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game (2017)*. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Schwarzer, B. (2009). *Einführung in das Enterprise Architecture Management*. Books on Demand GmbH, Norderstedt. https://swisscovery.slsp.ch/permalink/41SLSP_ZAW/s843pi/alma991036512829705501
- Shrivastava, S., & Srivastav, N. (2020). *Solutions Architect's Handbook: Kick-start your solutions architect career by learning architecture design principles and strategies*. Packt Publishing Ltd.
- Slovic, P., & Tversky, A. (1974). Who accepts Savage's axiom? *Behavioral Science*, 19(6), 368–373. <https://doi.org/10.1002/bs.3830190603>
- Standish Group. (2015). *CHAOS Report 2015*. Standish Group. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
- The Open Group. (2020). *Open Agile Architecture™: A standard of The Open Group*. Van Haren Publishing. https://swisscovery.slsp.ch/permalink/41SLSP_ZAW/s843pi/alma991170687871405501
- The Open Group. (2018). *TOGAF® Standard—Introduction. 2. Core Concepts. 2. Core Concepts*. <https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap02.html>
- The Open Group. (2022a). *TOGAF® Standard—Introduction*. https://pubs.opengroup.org/togaf-standard/introduction/chap01.html#tag_01
- The Open Group. (2022b). *TOGAF® Standard—Introduction—The TOGAF Documentation Set*. <https://pubs.opengroup.org/togaf-standard/introduction/chap02.html>
- The Open Group. (2023). *The IT4IT™ Reference Architecture for Managing Digital*. <https://www.opengroup.org/it4it>
- Uludağ, Ö., Kleehaus, M., Reiter, N., & Matthes, F. (2019). What to Expect from Enterprise Architects in Large-Scale Agile Development? A Multiple-Case Study.

- AMCIS 2019 Proceedings*. 25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019). <https://www.researchgate.net/publication/332801062>
- Uludağ, Ö., Kleehaus, M., Xu, X., & Matthes, F. (2017). Investigating the Role of Architects in Scaling Agile Frameworks. *2017 IEEE 21st International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC 2017)*, 123–132. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2017.25>
- Uludağ, Ö., & Matthes, F. (2020). Large-Scale Agile Development Patterns for Enterprise and Solution Architects. *Proceedings of the European Conference on Pattern Languages of Programs 2020*, 1–22. <https://doi.org/10.1145/3424771.3424895>
- Uludağ, Ö., Nägele, S., & Hauder, M. (2019). Establishing Architecture Guidelines in Large-Scale Agile Development Through Institutional Pressures: A Single-Case Study. *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019*. Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019, Cancun. <https://www.researchgate.net/publication/332800885>
- Uludağ, Ö., Nägele, S., Hauder, M., & Matthes, F. (2021). A Tool Supporting Architecture Principles and Guidelines in Large-Scale Agile Development. In *Architecting the Digital Transformation: Digital Business, Technology, Decision Support, Management* (S. 327–344). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1_17
- Uludağ, Ö., Reiter, N., & Matthes, F. (2021). Improving the Collaboration Between Enterprise Architects and Agile Teams: A Multiple-Case Study. In *Architecting the Digital Transformation: Digital Business, Technology, Decision Support, Management* (S. 347–366). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1_18
- van Wessel, R. M., Kroon, P., & de Vries, H. J. (2022). Scaling Agile Company-Wide: The Organizational Challenge of Combining Agile-Scaling Frameworks and

- Enterprise Architecture in Service Companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 6. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3128278>
- Wicke, J., & Püster, K. (2019). Strategische Datennutzung und Datenschutz. In *Handbuch Versicherungsmarketing* (S. 307–324). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-57755-4_18
- Wilde, T., & Hess, T. (2007). Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik: Eine empirische Untersuchung. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 49(4), 280–287. <https://doi.org/10.1007/s11576-007-0064-z>
- Wolf, T., & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife: Quantitative Bewertung der digitalen Reife. *Informatik-Spektrum*, 41, 56–64.
- Zachman, J. A. (2003). Excerpts from... The Zachman Framework for Enterprise Architecture. *Primer for Enterprise Engineering and Manufacturing*. <https://www.dragon1.com/downloads/ZachmanBookRFIextract.pdf>
- Ziemann, J. (2022). *Fundamentals of Enterprise Architecture Management: Foundations for Steering the Enterprise-Wide Digital System*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-96734-5>
- Zimmermann, A., Schmidt, R., Sandkuhl, K., Jugel, D., Bogner, J., & Möhring, M. (2018). Evolution of enterprise architecture for digital transformation. *2018 IEEE 22nd International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW)*, 87–96.

Anhang

A Interviewleitfaden

Tabelle 15: Interviewleitfaden für Product Owner auf deutsch

Fragen bezüglich Kommunikation	Was will ich herausfinden:
Mit wem aus dem CrEAM oder mit welchem Architekten kommunizierst du in deiner Rolle als Product Owner?	Wer kommuniziert mit wem?
Durch welche Kanäle und wie oft kommuniziert ihr?	Online, E-Mail, indirekt, wie oft?
In welcher Richtung geht eher der Informationsfluss? Vom Architekten zu dir, oder auch von dir zum Architekten?	Hast du auch die Möglichkeit Feedback zu geben?
Fragen bezüglich EAM Governance und agilen Teams	Was will ich herausfinden:
In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den Architekturentscheidungen und -prozessen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen würden. Es gibt aber auch Berichte, dass Product Owner es vermeiden, Architekturentscheidungen zu treffen. Wie siehst du das?	Möchte er/sie mehr in die Architekturentscheidungen und Prozesse eingebunden werden? Passt für dich der Mass der Einbindung? Welche Erfahrungen hast du gemacht?
Wie wird vorgegangen, wenn die agilen Teams von der geplanten (intentionalen) Architektur abweichen möchten? Wer hat da das entscheidende Wort? Kommt es dazu, dass die Architektur in den agilen Teams als emergente Design entsteht, oder ist alles intentionale Architektur.	Emergente vs. intentionale Architektur? Wer setzt sich durch? Gibt es Widerstand? Welche Erfahrungen hast du gemacht?
In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten die agilen Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von den Architekten auch Steuerung auch auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Enterprise Architekten den agilen Teams nur strategische Orientierung geben sollten. Wie siehst du das? Welche Erfahrungen hast du gemacht?	Möchten die agilen Teams Steuerung auf technischen Ebenen bekommen? Denken die agilen Teams, dass sie selbst auf der Implementierungsebene entscheiden sollen? (Team-Autonomie)
Fragen bezüglich des Verständnisses über die Arbeit der anderen Partei	Was will ich herausfinden:
In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, ob Enterprise Architekten auch tiefe technische Kenntnisse, d. h. für die Implementierung relevante Kenntnisse haben sollen. Eine Meinung ist, dass die Enterprise Architekten fähig sein sollten, sich mit den agilen Teams auch über die technischen Aspekte austauschen. Eine andere Meinung ist, dass Enterprise Architekten für die Unterstützung der agilen Teams nur ein übergreifendes technisches Verständnis brauchen. Wie siehst du das? Sind aus deiner Sicht die Kenntnisse der Architekten ausreichend?	Denken die PO, dass ein Enterprise Architekt tiefe technische Kenntnisse haben sollen? Welche Erfahrungen hast du gemacht?
Wie stehst du zu den Entscheidungen und Vorgaben, die aus dem CrEAM kommen? (Architektur-Akzeptanz der Product Owner) Hast du dazu ein Beispiel oder eine spezifische Erfahrung gemacht? Wie reagierst du, wenn diese nicht optimal sind?	Akzeptieren die PO die EAM-Vorgaben bezüglich Architektur? Befolgst du immer diese, auch wenn sie nicht optimal sind?
Was glaubst du, welche Aufgabe erfüllt hat das CrEAM für die skalierte agile Entwicklung?	Ist den PO die Rolle von EAM für skalierte agile Entwicklung bewusst?
Fragen bezüglich gegenseitiger Erwartungen	Was will ich herausfinden:
Welche Erwartungen hast du als Product Owner und als ein Mitglied eines agilen Teams an das CrEAM und die Architekten? Inwieweit werden deine Erwartungen erfüllt?	Was erwarten die PO von EAM und sind sie zufrieden?
Welche Erwartungen denkst du hat das CrEAM und die Enterprise Architekten and dich als PO?	Kennen sie die Erwartungen der anderen Partei?

Tabelle 16: Interviewleitfaden für Enterprise bzw. Domain Architekten auf deutsch

Fragen bezüglich Kommunikation	Was will ich herausfinden:
Mit wem aus den agilen Teams kommunizierst du in deiner Rolle als Architekt?	Wer kommuniziert mit wem? Gibt es direkte Kommunikation?
Durch welche Kanäle und wie oft kommuniziert ihr?	Online, E-Mail, indirekt, wie oft?
In welcher Richtung geht eher der Informationsfluss? Von dir zu den agilen Teams, oder auch von agilen Teams zu dir?	Bekommst du Feedback von den agilen Teams?
Fragen bezüglich EAM Governance und agilen Teams	Was will ich herausfinden:
In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den die Architekturentscheidungen und -prozessen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen würden. Es gibt aber auch Berichte, dass Product Owner es vermeiden, Architekturentscheidungen zu treffen. Wie siehst du das? Was denkst du über den Mass, wie die agilen Teams eingebunden sind?	Sollen agile Teams mehr in die Architekturentscheidungen und Prozesse eingebunden werden? Welche Erfahrungen hast du gemacht?
Wie wird vorgegangen, wenn die agilen Teams von der geplanten (intentionalen) Architektur oder einer Architekturvorgabe abweichen möchten? Wie erwünscht oder unerwünscht ist das? Wer hat da das entscheidende Wort?	Emergente vs. intentionale Architektur? Wer setzt sich durch? Gibt es Widerstand? Welche Erfahrungen hast du gemacht?
In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten die agilen Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von den Enterprise Architekten Informationen und Modelle auf technischem Niveau wünschen würden und Steuerung auch auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene sollten den agilen Teams überlassen werden und die Enterprise Architekten sollten dem Team nur strategische Orientierung geben. Wie siehst du das? Welche Erfahrungen hast du gemacht?	Denken sie, dass die agilen Teams Informationen/ Steuerung auf technischen Ebenen bekommen möchten? Denken sie, dass die agilen Teams auf der Implementierungsebene entscheiden sollen?
Fragen bezüglich Verständnisses über die Arbeit der anderen Partei	Was will ich herausfinden:
In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, ob Enterprise Architekten auch tiefe technische Kenntnisse haben sollen. Eine Meinung ist, dass die Enterprise Architekten fähig sein sollten, sich mit den agilen Teams über die Implementierung auszutauschen. Eine andere Meinung ist, dass Enterprise Architekten für die Unterstützung der agilen Teams nur ein übergreifendes technisches Verständnis brauchen. Wie siehst du das?	Denken Enterprise Architekten, dass tiefe technische Kenntnisse für die Unterstützung der agilen Teams notwendig sind? Welche Erfahrungen hast du gemacht? Sind aus deiner Sicht deine Kenntnisse ausreichend?
Wie stehen die agilen Teams zu den Entscheidungen und Vorgaben, die aus dem CrEAM kommen?	Akzeptieren die PO die EAM-Vorgaben bezüglich Architektur?
Sind sich deiner Meinung nach die PO der Rolle des CrEAM und allgemein EAM für die skalierte agile Entwicklung bewusst?	Ist den PO die Rolle von EAM für skalierte agile Entwicklung bewusst?
Fragen bezüglich gegenseitiger Erwartungen	Was will ich herausfinden:
Welche Erwartungen hast du als Enterprise Architekten und Mitglied des CrEAMs an die agilen Teams und Product Owners und inwieweit werden deine Erwartungen erfüllt?	Was erwarten die PO von EAM und sind sie zufrieden?
Welche Erwartungen denkst du haben die agilen Teams und Product Owner an das CrEAM und die Enterprise Architekten?	Kennen sie die Erwartungen der anderen Partei?

Tabelle 17: Interviewleitfaden für Product Owner auf englisch

Fragen bezüglich Kommunikation	Was will ich herausfinden:
With whom from the CrEAM or with which architect do you communicate in your role as product owner or as a member of the agile team?	Who communicates with whom?
Through which channels and how often do you communicate?	How does this take place (online, email, in-direct, how often)?
In which direction does the communication go? From architect to you, or from you to the architect?	Do you give feedback to the architect?
Fragen bezüglich EAM Governance und agilen Teams	Was will ich herausfinden:
Previous studies have found that agile teams feel excluded from architectural decisions and processes and would like to have more involvement or say. However, there are also reports that product owners avoid making and taking responsibility for architecture decisions. It may also be that POs lack the overarching perspective on architecture decisions. How do you see it?	Does he/she want to be more involved in architectural decisions and processes? What experiences have you had?
What happens when the agile teams communicate to the CrEAM a need to deviate from the planned (intentional) architecture or architecture specification?	Emergent vs. intentional architecture? Who prevails? Is there resistance? What experiences have you had?
In the research, there are different opinions on how the architects should steer and support the agile teams. On the one hand, the agile teams stated that they would like the enterprise architects to provide information and models at a technical level and that the agile team expect governance at the implementation level as well. On the other hand, in other studies it was stated that the decisions on the implementation level should be left to the agile teams and the enterprise architects should only give strategic orientation to the agile teams. How do you see this?	Do the agile teams want to get information/models/control at technical levels? Do the agile teams think that they should decide for themselves at the implementation level? (Team autonomy) What experiences have you had?
Fragen bezüglich des Verständnisses über die Arbeit der anderen Partei	Was will ich herausfinden:
There are different opinions in the research on whether enterprise architects should also have deep technical knowledge, i.e., knowledge relevant to the implementation. One opinion is that enterprise architects should be able to communicate with the agile teams about the implementation and understand the challenges at this level. Another opinion is that enterprise architects only need an overarching understanding to support the agile teams. How do you see this?	Do the POs think that an enterprise architect should have deep technical knowledge? What experiences have you had? How would you rate the technical knowledge of the architects?
How do you feel about the decisions and guidelines coming from the CrEAM?	Do the POs accept the EAM architectural guidelines? Do you always follow them, even if they are not optimal?
What role does the CrEAM play in scaled agile development? (Architecture Awareness of the Product Owners)	Are POs aware of the role of EAM for scaled agile development?
Fragen bezüglich gegenseitiger Erwartungen	Was will ich herausfinden:
As a product owner and a member of an agile team, what expectations do you have of the CrEAM and the Enterprise Architects and to what extent are your expectations being met?	What do the POs expect from EAM and are they satisfied?
What do you think the CrEAM and the Enterprise Architects expect from you as PO and from the agile teams?	Do they know the expectations of the other party?

Tabelle 18: Interviewleitfaden für Enterprise bzw. Domain Architekten auf englisch

Fragen bezüglich Kommunikation	Was will ich herausfinden:
Who from the agile teams do you communicate with in your role as an architect?	Who communicates with whom? Is there direct communication?
Through which channels and how often do you communicate with the Product Owner as an architect?	Online, email, direct, how often?
In which direction does the communication go? From you to the agile teams, or also from agile teams to you?	Do you receive feedback from the agile teams?
Fragen bezüglich EAM Governance und agilen Teams	Was will ich herausfinden:
Previous studies have found that agile teams feel excluded from architectural decisions and processes and would like more involvement or voice. However, there are also reports that product owners avoid making and taking responsibility for architecture decisions. It may also be that POs lack the overarching perspective for architecture decisions. How do you see it?	Should agile teams be more involved in architecture decisions and processes? What experiences have you had? Power?
What happens when the agile teams communicate to the CrEAM a need to deviate from the planned (intentional) architecture or an architecture specification?	Emergent vs. intentional architecture? Who prevails? Is there resistance? What experiences have you had?
In the research, there are different opinions on how the architects should steer and support the agile teams. On the one hand, the agile teams stated that they would like the enterprise architects to provide information and models at a technical level and that they expect control at the implementation level as well. On the other hand, in other studies it was stated that the decisions on the implementation level should be left to the agile teams and the enterprise architects should only give strategic orientation to the team. How do you see it?	Do they think that the agile teams want to get information/control at the technical level? Do they think that the agile teams should decide at the implementation level? What experiences have you had?
Fragen bezüglich Verständnisses über die Arbeit der anderen Partei	Was will ich herausfinden:
There are different opinions in research about whether enterprise architects should also have deep technical knowledge. One opinion is that enterprise architects should be able to communicate with the agile teams about the implementation. Another opinion is that enterprise architects only need an overarching understanding to support the agile teams. How do you see it?	Do enterprise architects think that deep technical knowledge is necessary to support agile teams? What experience have you had? Are your skills sufficient from your point of view?
How do the Product Owners react on the decisions and specifications coming from the CrEAM?	Do the POs accept the EAM specifications regarding architecture?
In your opinion, are the Product Owners aware of the role the CrEAM and EAM in general plays in scaled agile development?	Are POs aware of the role of EAM for scaled agile development?
Fragen bezüglich gegenseitiger Erwartungen	Was will ich herausfinden:
As an enterprise architect and member of the CrEAM, what expectations do you have of the product owners, and to what extent are your expectations being met?	What do the POs expect from EAM and are they satisfied?
What do you think the agile teams and product owners expect from the CrEAM and the Enterprise Architects?	Do they know the expectations of the other party?

B Kodierungsleitfaden

Tabelle 19: Kodierungsleitfaden Kommunikation

Kategorie	Definition	Regel
1.1 Art und Häufigkeit des Austausches	Wie kommunizieren die Architekten und PO miteinander und wie oft findet der Austausch statt.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, wie die Kommunikation abläuft, ob diese direkt zwischen Architekten und Product Owner passiert oder ob es durch einen Mittelman geht, wenn der Teilnehmer Angaben zu der Häufigkeit und der Art des Austauschs mit der anderen Partei macht.
1.2 Feedback	Wie und ob die guten und schlechten Erfahrungen mit der anderen Partei der Partei mitgeteilt werden.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, ob und wie er Feedback an die andere Partei gibt, ob und wie er Feedback von der anderen Partei bekommt, und ob es offizielle Feedbackkanäle gibt.
1.3 Informationsfluss	Die Information kann in dem Kontext dieser Arbeit entweder von Product Owner zum Architekten fließen, vom Architekten zu Product Owner, oder beidseitig.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, in welcher Richtung die Information fließt, wer die Kommunikation initiiert und neue Informationen bringt, ob und wie die Informationen geteilt werden, ob dies ausreichend ist, und ob sich der Informationsfluss in Phasen eines Projektes ändert.

Tabelle 20: Kodierungsleitfaden EAM-Governance und agilen Teams

Kategorie	Definition	Regel:
2.1 Einbindung der agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse	Das Involvieren der agilen Teams in Architekturentscheidungen, die sie betreffen.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, ob und wie die agilen Teams in die Architekturentscheidungen und -prozesse eingebunden werden, ob und wieviel sie mitbestimmen können, ob die Expertise der agilen Teams abgeholt wird, ob sich die Architekten für die Meinungen der agilen Teams interessieren.
2.2 EAM Governance vs. Team-Autonomie	Das Zusammenleben von EAM-Governance und agilen Teams und die Auswirkungen EAM-Governance an die Freiheit der agilen Teams.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, ob und wie sich EAM-Governance auf die Freiheit das agile Team auswirkt, was die EAM-Governance den die agilen Teams vorschreibt, wie die agilen Teams mit der EAM-Governance umgehen.
2.3 Bevorzugte Ebene der Steuerung durch EAM	Ein Architekt kann Steuerung auf der strategischen Ebene geben, oder auf der Implementierungsebene.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, auf welcher Ebene die Architekten Steuerung geben sollen, bzw. auf welcher Ebene er die Steuerung durch einen Enterprise Architekten erwarten würde.
2.4 Intentionale Architektur vs. Emergentes Design	Ist Architektur geplant oder treffen die agilen Teams Architekturentscheidungen während der Entwicklung.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, ob während der Entwicklung eher intentionale oder emergente Design vorkommt.
2.5 Geschwindigkeit der EAM-Entscheidungsfindung	Wie schnell trifft das CrEAM Entscheidungen, auf die die agilen Teams warten.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer beschreibt, wie lange man in der Regel auf eine Entscheidung vom CrEAM warten muss.

Tabelle 21: Kodierleitfaden Verständnis über die Arbeit der anderen Partei

Kategorie	Definition	Regel:
3.1 Technische Kenntnisse der Architekten	Ein Architekt kann, muss aber nicht tiefe technischen Kenntnisse haben, die während der Karriere gesammelt wurden.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer sagt, ob ein Enterprise Architekt tiefen technischen Kenntnisse haben soll, wenn der Teilnehmer (Architekt) beschreibt, ob er diese Kenntnisse hat, wenn der Teilnehmer (Product Owner) beschreibt, ob die Architekten in seiner Umgebung diese Kenntnisse haben.
3.2 Akzeptanz von EAM seitens agilen Teams	Wie stellen sich die PO zu der EAM-Governance.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer (Architekt) beschreibt, wie gut die agilen Teams der EAM-Governance folgen, oder wenn der Teilnehmer (Product Owner) seine Einstellung zur der EAM-Governance beschreibt.
3.3 Bewusstsein über EAM seitens agiler Teams	Kennen die PO die Rolle des EAM in einem Unternehmen und die Rolle des CrEAM	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer (Architekt) beschreibt, wie gut die agilen Teams das EAM verstehen und die Rolle des CrEAM kennen, oder wenn der Teilnehmer (Product Owner) beschreibt, was er sich unter EAM vorstellt und was die Rolle von CrEAM ist.

Tabelle 22: Kodierleitfaden Gegenseitige Erwartungen

Kategorie	Definition	Regel:
4.1 Erwartungen der PO an die Architekten und das CrEAM	Welche Erwartungen haben die agilen Teams and das CrEAM und ob Erwartungen erfüllt werden.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn die PO beschreiben, was sie von den Architekten und CrEAM erwarten, ob sie mit der Arbeit von ihrem Architekten zufrieden sind, ob sie mit der Arbeit von CrEAM zufrieden sind, was ihnen nicht gefällt und was ihnen fehlt.
4.2 Bewusstsein der Architekten über Erwartungen der PO	Kennen die Mitglieder von CrEAM die Erwartungen von den PO.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn die Architekten sagen, was sie glauben, dass die PO und agilen Teams sich von ihnen und dem CrEAM erwarten.
4.3 Erwartungen der Architekten an PO	Welche Erwartungen haben die Mitglieder des CrEAM an die PO und ob Erwartungen erfüllt werden.	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn der Teilnehmer (Architekt) beschreibt, was er PO erwartet, und inwiefern die Erwartungen heute erfüllt werden.
4.4 Bewusstsein der PO über die Erwartungen der Architekten	Kennen PO die Erwartungen der Mitglieder des CrEAM	Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn die PO sagen, was sie glauben, dass die Architekten sich von ihnen erwarten.

C Transkripte

In diesem Abschnitt werden die Transkripte der Interviews beigelegt.

1. Transkription Interview PO1

I: Die erste Frage an dich wäre, mit wem aus dem CrEAM oder mit welchem Architekten kommuniziert du in deiner Rolle als Product Owner?

PO1: Am meisten eigentlich mit dem Architekten von der Domäne, bei uns ist das der Domain Architekt in unserem Fall, aber da wir meistens übergreifende Themen haben jetzt bei uns in Data-Management, auch zusammen mit auch mit anderen Domain Architekten zusammen.

I: Gut. Also direkt in dem CrEAM bist du nicht?

PO1: Auch. Wir haben Lösungen gehabt hat, oder Projekte gehabt hat, wo man Lösungen präsentieren müsste, da bin ich dort und stelle vor, was die Applikation macht, wie sie mit anderen zusammenhängt, was wirklich die Aufgabe ist von der Applikation, das habe ich schon gemacht.

I: Gut. Du hast zum Beispiel die Kommunikation mit dem Domain Architekten oder auch in CrEAM angesprochen, das würde mich jetzt interessieren, wie oft kommuniziert ihr, durch welche Kanäle, ist es etwas Formales, ist es eher ad-hoc?

PO1: Alles (lacht). Mit dem Domain Architekten haben wir wöchentliche Sitzungen, wo wir offene Themen ansprechen, vielleicht auch wenn uns was auffällt, wo wir uns nicht ganz klar sind, wie wir weiter fortfahren wollen, vielleicht auch Themen, wo man denkt, das würden wir gerne in die Richtung bringen, weil wir denken, das wäre die richtige Richtung. Dann ad-hoc, klar, wie wir Fragen haben und denken, wie wurde das gedacht auf dem High-Level, dass wir auch Vorgaben klären können, dass von der Enterprise Architektur gekommen, sind wir auf dem richtigen Weg, oder sind wir am Ziel vorbeigeschossen, dass wir klären, wo stehen wir überhaupt, wie sieht es aus, dass man eigentlich immer das Gesamtbild diskutieren.

I: Jetzt würde mich eben interessieren, in welcher Richtung geht eher der Informationsfluss. Ist es von dir zum Architekten oder zum CrEAM oder ist es eher die andere Richtung?

PO1: Ist beides ehrlich gesagt. Der Domain Architekt ist sehr nah zu uns und gibt die Information aus dem CrEAM eins zu eins weiter. Es sucht auch Diskussion mit uns und will der Input von uns haben, das er dann in CrEAM Meeting mitnehmen kann und da die Diskussion führen kann, es ist wirklich beidseitig.

I: Cool. Dann kommen wir zur anderen Frage. In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den Architekturentscheidungen und -prozessen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen würden. Es gibt aber auch Berichte, dass Product Owner es vermeiden, Architekturentscheidungen zu treffen. Wie siehst du das?

PO1: Schwierig zu sagen. Ich habe es schon vorher bisschen angesprochen, der Domain Architekt ist sehr nah zu uns und eigentlich, bevor wir überhaupt einen Designvorschlag in CrEAM Meeting machen, oder der Domain Architekt zumindest, holt er uns ab und kommt auf uns zu. Wir sind aber teilweise nicht ganz so SAFe-konform oder agile-mässig aufgestellt. Manche Sachen kommen als auch Projekt her und holen spezifische Personen zu einem Team aus. Das finde ich ehrlich gesagt die Schwierigkeit, dass die Projekte ziemlich querschiessen und nicht vom Team gemacht werden, sondern so sie auf spezifische Personen zugehen und dann das Team ausreisen. Ich denke schon, dass es Schwierigkeit ist, als Team, man möchte entkoppelt schaffen, aber es kommt sehr darauf ein, wo du dich bewegst. Wir haben eigentlich nur Schnittstellen, wir sind also sehr abhängig von anderen. Ich denke aber schon, wenn man wirklich unabhängig ist, am Ende von einer Kette ist, kann das sehr wohl und sehr gut wirklich unabhängig eigentlich funktionieren, weil du liefern kannst. Nichts desto trotz, du hast immer so einen Owner und Besitzer von dem Service, und dem muss es klar sein, was er für Vorhaben hat und wenn es das nicht entsprechend will, dass er auch die Konversation mit deinem Architekten suchen und sagt, da bin ich nicht einverstanden, das würde ich gerne anders machen, aber der Fluss gibt es, muss man einfach nutzen.

I: Bist du so ein Owner?

PO1: Ja, das bin ich ja, W. ist auch einer davon, genau, Plattform Owner, wir haben auch Service Delivery Owner und das ist ein sehr enges Netz und wir müssen miteinander kommunizieren, wenn wir anderer Meinung sind, müssen wir die Diskussion suchen und einen Konsens finden.

I: Cool. Du hast also auch gleich deine Erfahrung geschildert. Würdest du sagen, passt für dich der Mass der Einbindung in die Architekturentscheidungen?

PO1: Ich glaube aktuelle ist es noch ein bisschen schwierig, auf der ganzen Plattform mit dem Data Mesh, wir versuchen mit dieser Plattform die verschiedenen Verantwortlichkeiten für Daten-Ownership da hergeben, wo die Datenbesitzer sind und das Konzept ist extrem kontrovers diskutiert, was heisst das, was muss ich übernehmen, was nicht. Da merkt man schon immer wieder, dass es Eigeninteresse gibt, auch in CrEAM Meeting, das kann ich auch nicht ganz verstehen, dass da der Hintergrund ist. Also wenn man politische Themen minimieren könnte, das wäre gut.

I: Verstehe. Jetzt komme ich zur nächsten Frage, die damit auch verbunden ist. Wie wird vorgegangen, wenn die agilen Teams von der geplanten (intentionalen) Architektur abweichen möchten?

PO1: Das habe ich vorher ein bisschen eingesprochen. Ich glaube das ist,... man hat einen Owner von einem Service, der ist aus meiner Sicht verantwortlich dafür, a) dass man die Diskussion führt, dass man eben sagt, ich sehe das anders, schau, wir müssen es so und so machen, weil... dass man es auch begründen kann, und dann kann man die Diskussion suchen. Und das CrEAM Meeting ist nicht so, dass es einmal stattfindet, sondern es findet immer wieder statt, jede Woche, und dann muss man sagen, ich würde gerne ein Slot bei Ihnen haben, ich würde es gerne präsentieren, ich würde gerne von euch Orientierungshilfe holen, dann muss man einfach Kommunikation suchen und machen. Und ich glaube, wenn man das macht, wird man keine Schwierigkeit haben. Da wird der Architekt sagen: «Haben wir nicht gesehen, du hast Recht, wir werden es jetzt ändern». Das kann jederzeit sein.

I: Wer würdest du sagen, hat da das entscheidende Wort? Sind es eher die agilen Teams, die mit den Applikationen arbeiten, oder sind es eher die Architekten, die den übergreifenden Blick haben?

PO1: Schwierig. Ich meine, es gibt dann halt Teams, die irgendwann an der Orientierungshilfe vorbeischaufen und einfach an der Tatsache schaffen.

I: Gibt es solche Teams hier?

PO1: Das gibt es schon. Dann wird es schwierig, oder. Sonst ist es eigentlich ausgeglichen. Wenn man mit Argument kommt, wieso man es anders sieht, ist es eigentlich kein Problem, dann kann man immer die Diskussion führen.

I: Und zum Beispiel das, was du angesprochen hast, an der Orientierungshilfe vorbei schaffen, eigenen Weg zu gehen. Hast du das so auch mal gemacht?

PO1: Nicht bewusst, es kann sein, aber nicht bewusst.

I: Also, könntest du dir jetzt vorstellen, dass etwas kommen würde, womit du gar nicht zustimmen würdest, wo du sagen würdest, das muss man komplett ändern und jetzt würdest du auf Widerstand stossen und du hättest das Gefühl, du weisst, wie es besser ist, weil du näher an den Themen dran bist, würdest du dann trotzdem an das hören, was dir vorgegeben wurde?

PO1: Ich würde zuerst nochmals das Gespräch suchen, das wäre der erste Schritt, der zweite Schritt wäre meinen Linienvorgesetzten einschalten, die überzeugen, dann hoffen, dass da etwas passiert, aber wenn dann weiterhin die Vorgabe kommt, muss so machen, wie es vorgegeben wurde, dann würde ich es machen wie vorgegeben wurde.

I: Passt es für dich so?

PO1: Ja, ich meine am Ende vom Tag sind wir eine Firma und wenn allen bewusst ist und was da diskutiert wurde und alle dazu zugestimmt haben, dann ist das voll okay. Ist für mich ein demokratischer Weg. Vielleicht sieht man dann später eine Folgefehler, wo man sagen kann, das habe ich euch gesagt, und man kann

darauf hinweisen, es bringt zwar nicht viel, aber man kann dann Diskussion führen, ob das wirklich korrekt war.

I: Jetzt hätte ich nochmals Frage zu der intentionalen Architektur und emergenten Architektur. Du hast gesagt, dass die Architektur hier eigentlich im Voraus entschieden wird, dass es neben der agilen Welt auch die Projektplanung gibt, man hat eigentlich viel im Voraus geplant. Kommt es überhaupt dazu, dass diese emergente Architektur entsteht, d. h. dass während der Entwicklung Entscheidungen getroffen werden?

PO1: Ja, das (emergente Architektur) gibt es schon, aber ich sage jetzt mal nicht auf dem Level, der im CrEAM diskutiert wird, sondern eher dann spezifisch wie eine Komponente oder Applikation aussieht aber nicht auf dem High Level, da stimmt es meistens schon, dass es da vorgegeben wird.

I: Gut. Dann kommen wir weiter. In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten die agilen Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von den Architekten auch Steuerung auch auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Enterprise Architekten den agilen Teams nur strategische Orientierung geben sollten. Wie siehst du das?

PO1: Das zweite eher (Enterprise Architekten den agilen Teams nur strategische Orientierung geben sollten). Wobei es kommt, natürlich darauf an, was für Architekt. Ein Domain Architekt oder ein Enterprise Architekten, das soll sich wirklich auf einem Level bewegen, wo geht man an, wie geht man da an. Dann gibt auch andere Funktionen, die es früher nicht gehabt hat, die gibt es heute schon, wie Solution Architekt oder Data Architekt, die machen dann wirklich spezifisch auf dem Thema von sie dann schaffen die Vorgaben. Die Rolle braucht es weiterhin und die sollte im Team sein. Es kann von mir aus der Product Owner selber sein, aber die Rolle braucht es.

I: Also was ich rausnehme, ist Domain Architekten oder ein Enterprise Architekten eher auf der oberen Ebene, und Solution Architekten, System Architekten können dann auch Inputs auf der Implementierungsebene geben.

PO1: Ja, genau.

I: Hattest du mal eine Erfahrung, wann es nicht gestimmten hat, wann das zum Beispiel CREAMEuch Vorgaben auch auf der Implementierungsebene geben wollte?

PO1: Vielleicht früher, aber nicht jetzt. Jetzt sind wir agil umgestellt und dann ist es weniger so. Früher ist es wirklich tief gegangen, wo man uns gesagt hat, die Technologie müssen wir nutzen für die Anforderungen, etc, aber sonst eigentlich nicht.

I: Wir können an diesem Thema tiefer eingehen, das finde ich eigentlich spannend, auch wenn es in der Vergangenheit war: Fandest du das okay?

PO1: Früher war es anders, die Enterprise oder Domain Architekten waren nicht in dem Teams drin gewesen, sondern es wurde zentral gemanagt, da war es schwierig. Das war eigentlich das, was du immer hörst mit dem «Elfenbeinturm», da waren sie zu entkoppelt gewesen. Aber ich glaube jetzt mit dem neuen Konzept, dass du ein dedizierter Architekt in der Domäne drinnen hast, funktioniert die Abstimmung besser. Das einzige Problem ist halt, wo ich denke, das ist sicher eine Schwierigkeit, dass sie nicht mehr als Team sind (Architekten) sondern auch eigene Interesse von der zugeordneten Domäne vertreten und dass kann man bisschen schwierig sein, wenn man politisch getrieben ist von unten oder von oben auch. Das kann auch persönlich zur Schwierigkeit sein, welche Seite/Sicht vertrete ich jetzt.

I: Was mich hier noch interessiert, wäre halt wie befindest du allgemein das Konstrukt, fühlst du eine Machtungleichheit oder -Gleichheit, füllst du dich untergestellt oder übergestellt?

PO1: Ich persönlich habe recht viel Freiheit ehrlich gesagt. Ich schätze den Austausch mit Linie und mit Architekten, ich habe eigentlich mit allen ein Austausch. Ich glaube aber schon, merke schon, dass gewisse Domänen mehr Schlagkraft haben als andere, das kann sein wegen Persönlichkeit, das kann sein wegen Geld, das kann sein wegen was auch immer. Aber ich persönlich denke, dass ich mehr oder weniger Freiheit habe.

I: Was würdest du zu der Schnelligkeit des Konstrukts zu sagen: das agile Vorgehen sollte eigentlich dazu sein, um schneller voranzutreiben, sind diese Architektur-Themen, dass man es vor dem CrEAM präsentieren muss, einen Approval holen muss, wie wirkt es sich darauf aus?

PO1: Es gehört aus meiner Sicht dazu (dass die Architekturentscheidungen und -prozesse länger dauern), ich meine als grosse Firma, wir sind kein Startup oder so, wir können nicht einfach so Sachen live stellen, ich finde es schon wichtig, dass es der Architektur, Firma bewusst macht, was sie da besitzt, wo das Zeug ist, wer ist dafür verantwortlich, ich glaube es gehört dazu und das finde ich wichtig. Ob wir jetzt in allen Belangen agil sind, weiss ich nicht, da habe ich gesagt bei grossen Projekten, die sind dann nicht wirklich agil, das sind einfach Wasserfall Projekte oder auch regulatorische Projekte, die man einfach abschaffen muss, das hat nichts mit Agilität in dem Sinne zu tun zu tun. Aber ich glaube das gibt es immer, das wird es auch zukünftig geben, wenn du regulatorische Anforderungen hast, an dem Stichtag muss liefern, dann kannst du vielleicht sagen bis dann kannst du etwas ausprobieren, aber dann muss du einen Lieferplan haben, dass du es wirklich erreichst, sonst wird es kritisch.

I: Wenn wir jetzt in der agilen Welt wären, wie du zum Beispiel gesagt hast es braucht es eine Veränderung und du hast vor dem CrEAM kommuniziert, jetzt haben wir diese agilen Sprints, die gehen 2 Wochen, PI Planning hat man einmal in zehn Wochen, wie lange bräuchtest du von der ersten Erkennung, okay hier muss ich etwas kommunizieren, ändern, bis du das Approval bekommen hast und ihr könntet losgehen?

PO1: Geht normalerweise schnell also, wenn ich wirklich ein Slot brauche in dem CrEAM Meeting, dann bekomme ich diesen normalerweise über, zumindest in 2 Wochen oder so. Und dann ist mehr die Frage, muss ich nochmal eine Runde tollern oder nicht, oder mehrere Runden (lacht). Aber wenn es einmalige Sache ist und ich bekomme gerade das Approval über dann habe vielleicht eine Iteration verloren, das kann sein.

I: Und wie machst du dich dann, wenn du ebenfalls eine Iteration verloren, tust du einfach User Stories anders priorisieren, damit die Arbeit nicht steht oder wie machst du das?

PO1: Zum Beispiel, oder es gibt halt neue User Stories oder die User Story wird leider grösser als man erwartet hat, dass wir sagen wir wollen nochmals drüber gehen. Meisten eigentlich eher das man die User Story dann vergrössert und sagt okay, dann müssen wir den Architektur design überdenken und Redesign und sich dann beim Train entschuldigen muss, dass ich gewisse Sachen nicht liefern kann und die Verspätung erkenntlich machen.

I: Und jetzt nochmals zu diesem CrEAM. Du hast gesagt, wenn du willst, kriegst du deinen Termin, kannst du da mitkommen, sonst hast du jede Woche oder auch ad-hoc mit Guido Gespräche. Hättest du dir gewünscht, dass du jede Woche im CrEAM dabei bist?

PO1: Nein. Ich könnte da nicht viel beitragen. Das würde nicht viel bringen. Da drin sind Rollen, die von den Domänen herkommen.

I: Und noch zu dem Domain Architekt oder auch CrEAM, wurdest du mal nach Feedback gefragt?

PO1: Ja, vom Domain Architekt direkt, also wenn jetzt ein Thema gekommen ist, wo er denkt, da wäre Feedback von mir noch wichtig, hat er mich dazu genommen in dem Sinne.

I: Aber so formale Kanäle, dass man sich anschaut, wie gut dient die Enterprise Architektur den agilen Teams, gibt es sowas?

PO1: (Formale Kanäle) Habe ich jetzt nicht gehört, wusste ich nicht.

I: Denkst du, würde das etwas bringen?

PO1: Also ich hätte jetzt aktuell nichts beizutragen, aber es kann nie schaden, Feedback zu bekommen, egal auf welcher Stufe man sich bewegt. Aber ehrlich gesagt, auch wenn es kein Kanal gibt, man kann trotzdem Feedback geben. Es ist immer eine Sache von Eigendisziplin, wenn man sagt, ich möchte da mehr sehen, dann muss man das Gespräch suchen, das geht schon. Ob es da jetzt ein eigener Kanal braucht, ich glaube nicht. Kann man sich selber zu dem Wort melden, ist jedem eigentlich Speak up (Ein Kultur-

Grundsatz innerhalb der I&T) von der Orientierungshilfe her, sag einfach was dich stört und dann schauen wir uns das an.

I: Wenn du sagst, du kommst als Product Owner in das CrEAM, wie fühlt es sich für dich an, wenn du vor den Architekten jetzt deine Sicht vertreten musst?

PO1: Hölle der Löwen (lacht). Ja, ich bin nicht einer, der gern vor tausend von Leuten steht. Ich habe letzten eine Präsentation da gehabt, für mich ist es immer anstrengend, körperlich und psychisch eine Belastung. Am Ende ist es eigentlich kein Problem, weil man sich mit der Materie auskennt, man kann eigentlich alle Fragen beantworten, weil man es kennt. Am Ende ist es halb so schlimm, aber ist für mich persönlich herausfordernd.

I: Verstehe. Wie ist die Bereitschaft dir zuzuhören?

PO1: Hoch.

I: Hattest du das Gefühl, dass es angekommen ist?

PO1: Ich bin jetzt nicht so oft dagewesen, aber letztes Mal, als ich dort war, hat es immer geheissen, du bekommst ein Approval und so. Und dann bin ich hineingegangen, habe es zusammen mit meinem Kollegen vorgestellt und wenn wir dann rausgegangen sind, haben wir das Approval bekommen. Es wird in der Regel von vorne hin schwerer gemacht, als es ist. Wenn man vorbelastet kommt, dass du nie das Approval bekommst und dann mega Diskussionen entstehen... Und dann geht man mit schlechten Gefühlen her. Aber wenn man sich mit der Materie auskennt, sachlich das Thema beschreibt, ja.

I: Und gibt es jetzt ein Grund, warum du das (vor dem CrEAM) präsentiert hast und nicht der Domain Architekt?

PO1: In dem Fall ist es darum gegangen, eben, wirklich die Plattform vorzustellen, was wir haben und was wir können, dass man sagt, was ist der Hintergrund davon, wie ist es entstanden. Der Domain Architekt hat uns einbinden wollen, falls technische Fragen kommen, falls inhaltlich Fragen von der Applikation herkommen, dass wir es direkt beantworten können. Er hat eigentlich als Domain Architekt verantwortet, dass das Thema überhaupt kommt, von dem her, wenn es wirklich technische Fragen gegeben hätte, da wäre er froh, dass wir es beantworten.

I: Ja, genau, das geht ein bisschen in die Richtung der nächsten Frage. In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, ob Enterprise Architekten auch tiefe technische Kenntnisse, d. h. für die Implementierung relevante Kenntnisse haben sollen. Eine Meinung ist, dass die Enterprise Architekten fähig sein sollten, sich mit den agilen Teams auch über die technischen Aspekte austauschen. Eine andere Meinung ist, dass Enterprise Architekten für die Unterstützung der agilen Teams nur ein übergreifendes technischen Verständnis brauchen. Wie siehst du das?

PO1: Ich habe beides jetzt erlebt, ehrlich gesagt. Also der Domain Architekt hat extrem tiefes Know-how, sei es konzeptionell oder aber auch technisch. Das hilft mir persönlich gut, sehr stark, weil man sich austauschen kann, man kann die Expertise und Know-how auch diskutieren, Erfahrungen diskutieren. Es gibt aber auch Domain Architekten, wo ich jetzt gehört habe, dass sie einfach ihre eigenen Erfahrungen einfach unterpushen und keine Diskussion führen. Das finde ich schwieriger. Ich glaube es kann sehr helfen, wenn man eigene Erfahrung hat, man kann dann sagen, schau, das habe ich erfahren, ich habe es für das eingesetzt, das ist stark gewesen, das ist nicht so gut gesehen. Das kann sehr wertvoll sein.

I: Du sagst, Domain Architekt hat sehr tiefe technische Kenntnisse hat. Aber trotzdem hast du davor gesagt bei der Präsentation musste ich das präsentieren, weil er die technischen Fragen nicht beantworten.

PO1: Da, wo es wirklich ins Detail geht. Ich glaube so, Tool-mässig zum Beispiel, was man einsetzen könnte, wie man es einsetzen könnte, für was man es einsetzen könnte, da ist er sehr versiert. Das zweite ist natürlich, wenn sagen wir mal, einer mit Product Owner Rolle kommt, das ist auch ein bisschen von der Rollenbezeichnung abhängig, was man für Voraussetzungen mitbringt, von man von einem denken muss, dann ist es auch bisschen beruhigend für ihn, wenn er weiss, sie kommen, die Frage kann ich dann auch

delegieren und entsprechend konform bestätigen. Also durch die Rollenbezeichnung hat man auch gewisse Vorstellung, wer einer ist.

I: Du hast gesagt, das hilft bei Domain Architekt gerade auf seinem Level.

PO1: Ist sehr wertvoll. Es ist ein aktiver Austausch. Aktiv wiedergeben, diskutieren, andere Sicht kann man hören. Auch wenn man eigene Idee, ist man trotzdem eingeschränkt, auch im Team ist, da kann man Diskussion suchen, da gibt es verschiedenen Blickwinkel, wenn die aus der Acht lässt, dann hat man vielleicht zu wenig, was man beachtet.

I: Und allgemein das CrEAM?

PO1: Da habe ich jetzt weniger Erfahrung ehrlich gesagt. Ich finde es okay. Ich kann sehr zu wenig über die Personen sagen, ich habe Austausch mit dem Domain Architekt.

I: Würdest du jetzt sagen, Ivory Tower und unsere CrEAM?

PO1: Ich glaube auf gewisse Bereiche kann das schon so sein, aber es fällt mir jetzt ehrlich gesagt kein Beispiel. Aber eben durch den Domain Architekten haben wir es bisschen abgebrochen. Von dem her ist es sicher besser als vorher.

I: Dann kommt die nächste Frage. Wie stehst du zu den Entscheidungen und Vorgaben, die aus dem CrEAM kommen?

PO1: Du meinst vermeintlich, ... das ist die Diskussion, die wir vorher gehabt haben, sagen wir mal, wenn etwas so entschieden wurde und da ich mir sage, da stehe ich jetzt nicht ganz dahinter, wie gesagt, dann kann man Diskussion suchen, es gibt noch zweite Schiene mit der Linie, die immer noch existiert, da kann man die Sachen einbringen, zum Diskussion aufwerfen, am Ende vom Tag ist es ein Gremium, wenn da eine Entscheidung gefällt wird, es wird diskutiert und einheitlich beschlossen, das finde ich per se schon mal gut, wenn es eine Person zum Beispiel wäre, hätte ich ein Problem damit, das wäre ein wenig schwieriger. Aber es ist ein Gremium, es wird diskutiert, es wird ein Konsens gefunden, es kann bisschen lange gehen, kommt drauf an, was das Thema ist, aber ja.

I: Dann die nächste Frage wäre: Was glaubst du, welche Aufgabe erfüllt das CrEAM für die agile Entwicklung?

PO1: Das sind verschiedene Aspekte. Das eine ist Projektierung, Budgetierung, wo gehen wir hin, was sind Hauptfokuspunkte, die wir erreichen wollen. Meines Wissens machen sie auch Strategie, wo, was wollen wir in nächsten Jahren erreichen haben, gemacht haben. Sie sind aus meiner Perspektive auch sehr nah an CIO oder wie auch immer die Funktion wieder heisst. Wo man näher sagen wir mal spürt, was Geschäftsleitung will und braucht, das übersetzen kann, runterbrechen kann und verstreuen kann. Und ich glaube solche Sachen braucht es. Das man die Vision haben, wo sind die Brennpunkte, wohin wir gehen wollen, wo wollen wir etwas machen, so in dem Sinne.

I: Ich sehe du bist da sehr gut informiert. Was würdest du jetzt sagen, CrEAM: ist er ein Consultant für dich, oder eher ein Polizist?

PO1: Muss beides sein (lacht). Es soll schon bisschen aufpassen, was da passiert und gemacht wird, das ist der Polizist in dem Sinne von der Rolle her. Eben, dass wir zwar agil sind, aber schon im Rahmen wo wir uns agile bewegen. Aber auch natürlich eben auch mit dem Domain Architekten ein Gesprächspartner, ein Austauschpartner, der sagt, da könnten wir besser werden, da sollen wir anders sein, das sollen wir anders weiterfahren und so weiter. Es ist wirklich beides.

I: Wie fühlt sich das für dich an, wenn du etwas zum Beispiel sagst: wir sind agil, aber nur im Rahmen agil sind.

PO1: Wie gesagt, wir sind ein grosses Unternehmen und wenn wir vollen Spielraum lassen würden, dass würde man schon sehen mit den Tools, dann hätte man X diverse Tools, weil jeder denkt, das ist mein Lieblings Tool, das muss ich haben. Kann man nicht machen, ist einfach nicht möglich, ich glaube, der

Spielraum, den wir haben, ist gross genug, zum agil zu schaffen. Ausser natürlich Projektvorgaben, dann eine Timeline haben, die fix ist.

I: Gut. Dann kommen wir zu der nächsten Frage und das ist: Welche Erwartungen hast du als Product Owner und als ein Mitglied eines agilen Teams an das CrEAM?

PO1: Das man wirklich offenes Ohr hat, das man die Themen sachlich betrachtet.

I: Ist es nicht so?

PO1: Wie vorher gesagt, ich glaube schon es gibt politische Themen, die da mitspielen, ist manchmal schwierig abzustellen, aber ich würde mich schon wünschen, dass wir da sachlich sind, und sagen, so würden wir es gerne haben, von mir aus kann man dann die Geschäftsleitung kommen und sagen, das ist komplett auf dem Kopf, das wollen wir nicht. Das ist okay, aber dass wir in dem Rahmen da sachlich sind, die Entscheidungen entsprechen gefallen werden, das ist mir eigentlich das Wichtigste.

I: Was würdest du ein Beispiel für so eine nicht sachliche Kommunikation?

PO1: Also das Beispiel kann sein, dass eben man hatte mir einem Projekt, wo wirklich so ein Kampf entsteht zwischen den Domänen, wo es heisst, wir sind verantwortlich für das, oder nicht, wie sind verantwortlich, die politischen Spiele im Rücken, wo wir vielleicht nicht alles mitbekommen, aber wenn was wir mitbekommen, ist sehr negativ behaftet. Das man etwas stoppen muss oder ich darf zum Beispiel nicht mehr mit einem Kollege reden, weil es in einer anderen Domäne ist, eigentlich möchte ich ihm helfen und ich weiss, was es zu tun gibt, und ich darf ihm nicht helfen, weil die Linie es so sagt, das finde ich schwierig (lacht).

I: Würdest du sagen, dass das, was für das Geschäft am besten wäre, irgendwie im Hintergrund rückt, und im Vordergrund kommt die Meinung von ein paar Personen?

PO1: Ja, es ist wirklich politisch getrieben, und dann wird es extrem schwierig. Man verliert auch als Person oder als Team das Gesicht, weil, wie gesagt, ich weiss, worum es da geht, ich darf ihm aber nicht helfen und muss ihn blocken. Keine Ahnung.

I: Dürftest du sagen, womit du helfen wolltest oder wem du helfen wolltest, du kannst ja auch nur die Rolle sagen.

PO1: Also eben jetzt in dem Beispiel geht es wirklich darum, man will eine Applikation an eine Plattform anschliessen will, und der Know-Hows Austausch den darf man nicht... oder ist dann unterbunden worden. Keine Informationen fliessen von A nach B.

I: Das kam vom CrEAM?

PO1: Nein, das ist dann politisch von der Linie gekommen.

I: Und CrEAM hat das miterlebt, hat nicht eingegriffen?

PO1: Weiss nicht nicht, keine Ahnung, Ich weiss nicht, ob es da angeschlagen hat. Bei uns in Team schlägt es aber ab. Das finde ich extrem schwierig zu handeln ehrlich gesagt.

I: Ich verstehe, dass du jemandem helfen wolltest, weil es Know-how gibt, das du austauschen könntest und das auch im Sinne der Sache, wäre wenn wir alle das beste Anstreben wollen und ... Was hat es mit der Architektur zu tun?

PO1: Mit der Architektur hat es zu tun, wenn man dann die Domäne befähigt hat, wird es dann mitgetragen. Das man dann so sagt, Nein, das machen wir nicht, wir machen es anders, wir wollen mit euch nicht mehr zu tun haben, oder. Wenn keine Diskussion mehr um die Sache stattfindet, sondern wirklich nur noch: Nein, ich bin eine andere Domäne, ich will es nicht. Dann wird es schwierig, weil das ist dann nicht mehr die

Diskussion, dich ich ich will und kann führen, sondern ich will dann nur sagen, das will ich erreichen und so will ich es erreichen. Die Diskussion will ich führen.

I: Also ich sehe auch ein Konflikt zwischen der Linienorganisation und dem CrEAM.

PO1: Absolut.

I: Also, wenn ich dir so zuhöre, dann stelle ich mir auch die Frage, warum greift da CrEAM nicht ein? Denkst du könnten die das, wäre es in deren Kompetenz?

PO1: Nein, am Ende vom Tag habe ich einen Chef, der mir sagt, das machst du nicht.

I: Das ist sehr spannend. Ja also, ich habe dich gefragt, was sind deine Erwartungen an CrEAM, die zweite Frage ist, inwieweit werden deine Erwartungen erfüllt?

PO1: Grösstenteils sehr gut wie gesagt, ich darf mit dem Domain Architekt volle Diskussion führen, wir halten uns an die Themen fest, er sagt mir auch ganz klar, wo er anderer Meinung ist und wieso er anderer Meinung ist, was auch wichtig ist. Es ist eine sachliche Diskussion ums Thema.

I: Also die Erwartungen an die da sind dann ähnlich wie an den CrEAM?

PO1: Absolut.

I: Du bist ja nicht immer beim CrEAM dabei. Woher weisst du oder glaubst, dass dir Domain Architekt alles sagt, was du wissen solltest?

PO1: Das sind verschiedenen Sachen. Die offene Kommunikation mit dem Newsletter, wo gewisse Themen auch aufgelistet sind. Er gibt mir meistens ein Einblick und fragt, wo würden wir gerne mehr wissen. Wir haben ein Informationsfluss, dass offen gestaltet ist, sowohl über den Domain Architekt als auch über den Newsletter.

I: Das war jetzt eher zum Domain Architekt, hättest du dir auch etwas von den zentralen Architekten gewünscht?

PO1: Jein, ich bin eigentlich sehr nach zu unserer Linie, die sind auch im engen Austausch mit denen, ich habe das Gefühl würde ist eigentlich sehr gut, ich wüsste jetzt aktuell nicht mehr, was ich noch erwarten von denen direkt könnte. Auch da, wenn man natürlich andere Meinung hat und man denkt, man könnte sich einbringen, die haben ein offenes Ohr und man kann immer direkt auf sie zukommen und es ihnen auch sagen und dann kann man es diskutieren. Für mich ist es ein bisschen Hol- und Bringschuld, man muss nicht warten bis jemand kommt und direkt etwas fragt, ich glaube das ist der falsche Ansatz, wenn man etwas hat, dann sollte es man auch aufbringen und so egal wo, einfach der Person auf den Tisch legen und die Diskussion suchen.

I: Dann wäre die nächste Frage: Welche Erwartungen denkst du, hat das CrEAM und dein Architekt an dich als Produkt Owner?

PO1: Ja das was ich vorher gesagt habe. Wenn ich eine Entscheidung brauche, dass ich aktiv komme, wenn ich anderer Meinung bin, dass ich aktiv kommen, wenn ich sehe, das etwas nicht funktioniert, aktiv kommen, wenn ich sehe, es geht einfacher, auch aktiv kommen. Einfach dass man aktiv mit ihnen kommuniziert, das Gespräch sucht, das man zusammen abgestimmt ist, das jeder weiss, was der andere macht, es muss nicht im Detail sein, aber zumindest Teile, das jeder weiss, wo wir stehen und was wir machen, woher wir kommen, was unsere Prioritäten sind, das wäre so meine Erwartungshaltung.

I: Hattest du, hattest du mal Problem mit so eine klare Vorgabe von CrEAM, zum Beispiel mit der Wahl von einer Technologie?

PO1: Gut, ich weiss nicht, ob das CrEAM wirklich alles bestimmen kann, wir haben immer noch die Gruppe im Hintergrund, die auch noch Vorgaben macht. Aber auch da, wenn es so sachliche ist, wir müssten da

Diskussion führen wegen Cloud Anbietern. Sofern es sachlich bleibt, habe ich kein Problem damit. Wenn man argumentiert, weil man schon bestimmte Produkte von dem Anbieter benutzt, weil wir da schon die Daten haben, etc. Wenn man gehört wird und wenn so Diskussion stattfindet, dann ist es tip top.

Aber wenn man nachher gedrängt wird, das ist immer so ein Thema, das schwingt halt immer mit, das man gedrängt worden ist zu einem Anbieter zu gehen, und man hat eigentlich gedacht, wir wären besser auf dem Cloud von einem anderen Anbieter wären. Und wenn dann wirklich etwas passiert, ist es die Schwierigkeit, die Motivation aus dem Spiel zu behalten, weil man halt dann denkt, ich habe es ja gesagt. Das ist sehr schwierig.

I: Musstest du schon mal was zu beobachten, dass du etwas Vorfeld gewarnt hast, was dann halt anders entschieden wurde, und dann ging es schief?

PO1: Nicht hier, aber ich habe es schon erlebt, ich denke es wird immer wieder passieren. Ich meine, A) weist man nicht alles, man weiss nie alles, B) Es kann passieren, man kann aber auch selber falsch legen und dann muss man echt aufpassen. Am Ende vom Tag, habe ich auch schon gesagt, sind wir als Team, wenn wir zusammen entscheiden, das machen wir so, dann machen wir es so. Man kann sich dann innerlich denken, scheisse, habe ich gesagt, aber man muss halt zusammen entscheiden.

I: Wenn man so sagen würde, die Product Owner, sind die Könige. Könnte man viel Fehler verhindern oder eher weniger?

PO1: König soll niemand sein, wir sind in der Schweiz, das sollte man vermeiden (lacht) Ich glaube man braucht keine Könige, es braucht gesunder Austausch, dann klappt es schon. Wichtig ist zusammen schauen, das machen wir, da wollen wir gehen, und dann zusammen darüber streiten, sei es als Team oder sei es als grosse Organisation.

I: Welche der beiden zu sagen, weiss mehr von diesen 2 Parteien: agile Teams oder Architekten? Wer weiss mehr besser für den Kunden ist?

PO1: Es braucht beide. Als Applikationsowner hat du ein eingeschränkter Blick aufs Thema das du verantwortest und das ist genau der Punkt wieso man Enterprise Architektur hat, dass man das grosse Bild sieht. Nur das ganze gibt dir die Sicht, die dem Kunden am meisten hilft. Ein Product Owner sollte aber schon näher zum End-Endkunden sind, dem den es wirklich betrifft. Und ich glaube deren Input ist wichtig, dass man es zurückgibt und dass man zu der Enterprise Architektur wirklich geht uns sagt ich habe das direkte Feedback, das will ich erreichen, sollten wir nachher im Ziel haben. Und die können dann vielleicht auch Feedback geben kann, so soll man es aus der Architektursicht mit der Applikation machen, dann kann man es als Grundlage vielleicht nehmen. Ich glaube es braucht beides.

I: Würdest du sagen, wer setzt sich da dann durch, wenn es einen Konflikt gäbe, wenn der Product Owner sagen würde, ich habe mit dem Kunden gesprochen und das passt aus der Kunden-Experience so und die Architekten sagen, nein, das wird so sein?

PO1: Da habe ich jetzt wenig Erfahrung, aber auch da, solange es sachlich geführt wird und zusammen entschieden wird. Ist ein gemeinsame entscheid. Das Gespräch findet da ja statt, und dann gibt es höchstens noch die Variante, dass man überstimmen wird, aber das habe ich noch nicht erfahren da. Das wäre dann die einzige Variante, wo man dann sagt, mag sein, aber wir machen es so.

I: Möchtest du noch etwas sagen, willst du glaubst wäre relevant? Bezüglich Zusammenarbeit mit CrEAM und Domain Architekt?

PO1: Nein, ich glaube das sind die wichtigsten Themen.

2. Transkription Interview PO2

I: Dann beginnen wir. Meine erste Frage an dich ist, mit welchen Architekten oder mit wem aus dem CrEAM Council kommunizierst du in deiner Rolle als Product Owner?

PO2: Hm, also zuletzt habe ich mit der Enterprise Architektin bezüglich der Cloud Strategie kommuniziert. Aber das ist schon seit Mitte letzten Jahres kontinuierlich. Jetzt auch im Rahmen dieser Cloud Strategie Arbeit haben wir noch die Domänenarchitekten aus P&C und Life und Savings noch dazu gewonnen, die uns jetzt auch an der Stelle unterstützen. (...) Sie haben formal die Rolle des Domänenarchitekten jetzt ausserhalb der Cloud Strategie Übung. Mit selbst Integration, wenn man dort den Evgeny als quasi auch ein Domänenarchitekt von CrEAM versteht. Manchmal ist das nicht immer so klar. Wer ist Teil von CrEAM und wer nicht? Und ansonsten, wenn ich Themen habe, die ich im CrEAM vorstellen muss, dann komme ich halt in CrEAM. Aber die sind in den seltensten Fällen dann irgendwie vorher abgestimmt mit dem Domäne Architekten, ich nutze das CrEAM an der Stelle einfach nur, um Feedback einzuholen. (...) Wenn ich der Meinung bin, ja, es wäre gut, dass sie das aus der Architektur das auch wissen, dann komme ich halt dahin. Oder wenn Sie mich zu irgendwas bitten und dann, dann muss ich wohl kommen.

I: Gut, gut. Und jetzt, wenn du sagen müsstest, mit wem, hast du eben regelmässigen Austausch. Regelmässige Zusammenarbeit. (...) Mit welchem Architekten das wäre?

PO2: Mit der Enterprise Architektin momentan.

I: Und wie? Wie oft kommuniziert ihr.

PO2: Mehrmals die Woche, geplant, auch ad hoc.

I: Ist es nur one-to-one oder ist es im Rahmen von grösseren Meetings mit anderen?

PO2: Manchmal nehmen wir auch die Domänenarchitekten mit dazu. Oder jetzt, als wir die Entscheidungsvorlage fürs Managementteam aufbereitet haben, dann machen wir auch zusammen die Allianz mit den Domain Heads.

I: (...) Und jetzt würde mich interessieren, hast du das Gefühl, dass Informationen eher zu dir kommen von Architekten, von CrEAM Council? Oder bist du der, der informiert und von dir fließen eher die Informationen?

PO2: (...) Das ist ein bisschen verzwick. Also im CrEAM Council werden fast ausschliesslich. Funktionale Aspekte diskutiert, also Business-Architektur, aber jetzt technische oder betriebliche Aspekte, die werden im CrEAM nur stiefmütterlich behandelt. Und zum Beispiel es gibt aktuell keinen offiziellen Domänen Architekt vom IT Operations Team in CrEAM, der vielleicht auch meine Themen mit repräsentieren könnte. Jetzt dadurch holen sie natürlich oder fordern gewisse Dinge nicht ein, weil das ja mein Bereich ist, nicht funktional oder technisch betrieblich und so, dass ich eher von mir aus die Themen pushe. Ist das gut? Weiss nicht. Also das ist halt immer die Frage, wie welchen Scope sich das CrEAM Council definiert. Ich hatte verstanden, eigentlich würden Sie gerne diese Aspekte auch mit abdecken wollen, aber das ist natürlich ein breiter Spagat für die, für die, für die Architekten, also Business Architektur, Applications Architekturen, Operating Modell. Und wie arbeiten wir als Organisation zusammen? Technische Standards also ja, alles decken Sie nicht ab, leider. Und deswegen holen Sie die Teile, die sie nicht aktiv bewirtschaften, dann auch nicht aktiv ab.

I: Verstehe. Und jetzt würde mich interessieren, hast du mal das zum Beispiel? Oder halt, wenn du zum Beispiel nicht so ganz zufrieden war es mit der Arbeitsweise. Hast du das mal als Feedback kommuniziert an CrEAM oder auch an die Architekten?

PO2: Ja, also das sowohl innerhalb von ich Operations habe ich angebracht. Hey, wir sind nicht repräsentiert im CrEAM. Auch im CrEAM habe ich gesagt, ihr deckt den Bereich nicht ab. Was das CrEAM auch macht, ist Projektanträge begutachten aus architektureller Sicht und auch bei mir habe ich Projekte in der Verantwortung und dann habe ich die eingereicht und dann vom CrEAM ein negatives Feedback im Sinne von Ablehnung erhalten für den Projektantrag, dass es nicht mit uns abgestimmt gewesen ist. Und das war ein Tag vor Deadline also da war dann wenig Zeit noch zu reagieren. Da habe ich gesagt "Hey, so geht es nicht". Also wir haben das die Themen auch eigentlich diskutiert und das hat alleine lange gedauert, also da war mir jetzt nicht bewusst, wenn zusätzliche Abstimmung noch notwendig war und ich hatte auch angenommen, dass ich das mit dem einen Enterprise Architekten auch in dem Themenbereich viel zu tun hatte, dass von daher das mit dem CrEAM abgestimmt sei. Aber das ja also da die die Abstimmung nicht gut geklappt ich musste dann mit dem Architekten dann nochmal sagen okay, wenn wir uns auf den

Conditional Approval zumindest einigen können. Aber das war nicht sehr kooperativ. Aber es ist in dem Sinne auch nicht so richtig klar. Was muss man dort vorstellen? Wann muss man etwas Standardisieren? Oder was ist die Rolle von CrEAM? An der Stelle genau das findet daher eher mehr ad hoc statt.

I: Und wenn du jetzt sagen müsstest, etwas zu der Einbindung der agilen Teams, zu den Architekturentscheidungen und -prozessen, also wie ich bei dir verstanden habe, es kommt sehr viel von dir Und würdest du also sagen, dass du da viel Macht hast, viel Mitspracherecht?

PO2: (...) Also dadurch, dass das CrEAM meinen Teil, das Cloud Operating Model, nicht aktiv bewirtschaftet, habe ich natürlich Freiheiten und es fehlt ihnen auch dort an technischer Expertise, sodass die Themen, wo ich dort präsentiere, meistens zur Kenntnis genommen werden und nur wenige Architekten, die sich auch technisch gut auskennen, es hinterfragen. Mit denen kann man dann bilateral auch dann im Detail diskutieren. Aber mit dem gesamten Gremium kann man das nicht, nicht wirklich.

Und es ist jetzt auch mehr zurückgekommen. Dadurch, dass jetzt einige Domänenarchitekten gesagt haben "Hey, wir wollen uns das auch anschauen im Cloud Umfeld, wie wir damit arbeiten und auch mit Vorschlägen kommen", dann hat es langsam angefangen, auch ein bisschen Feedback zu geben. (...) Und am Ende hat es auch zu einem besseren Ergebnis geführt. Aber das ist nicht im Hauptfokus ihrer Arbeit. Würde ich schon sagen. Ich kann nicht machen, was ich will, aber vieles gestalten, ja.

I: Und es würde mich interessieren. Oder? Ich habe ja gehört, die Architekten entwickeln auch so Standards und Prinzipien. Wenn zum Beispiel ein Standard über Cloud oder so entwickelt wäre, würdest du da auch eingeholt? Denkst du so von der Geschichte, wie mit dir umgegangen wurde?

PO2: (...) Also ich glaube nicht, dass das CrEAM Standards entwickelt. Also es Standards aus meiner Sicht müssen in den Bereichen vorgeschlagen werden, wo sie auch primär verantwortet werden. Dann geht man ins CrEAM und stellt das vor und holt sich den Entscheid ab. Können wir das als Standard setzen? Ähm. (...) Jetzt im Cloud Umfeld. (...) Sind wir aufgefordert, zusammen die Cloud Strategie zu entwickeln. Mit, mit, mit dem CrEAM. Aber das ist die Strategie. Da würde ich jetzt nicht sagen, das ist am Ende oder da kommen auch Standards heraus, sondern das ist mehr operative Arbeit. Und (...) Dort sehe ich auch eher, dass das Managementteam in der Verantwortung. Das ist etwas, das ich glaube. Manche Sachen. Da würde sich das Managementteam als oberstes Architekturgremium das Recht vorbehalten. Okay, wir, wir haben den finalen Entscheid und das CrEAM dann am Ende nur eine empfehlende Funktion. Also wenn das Team das akzeptiert, dann würden wir im MG jetzt hergehen, zum Beispiel, dass wir eine Multi Cloud Strategie haben wollen, dass das nicht nur Escher, sondern auch AWS das. Das ist ein Entscheid, den das Managementteam gefällt hat. Nicht, dass das CrEAM und. Das haben wir im Rahmen der Strategiearbeit eingebracht. Also von daher ja, erzeugt die Strategie vielleicht schon den einen oder anderen Standard. (...) Aber jetzt irgendwann ist die Strategiearbeit zu Ende. Dann kann es noch sein, dass ich den einen oder anderen Standard definiere. Aber die Frage ist ja Muss das ins CrEAM? Ja, es ist das Architektur Gremium. Ja, wahrscheinlich müsste das CrEAM das verabschieden. Aber ich könnte mir auch vorstellen, dass man so eine Art Cloud Community bildet und dass eher die Standards dort verabschiedet werden. Für mich ist das CrEAM nicht per se für alle das Standardisierungsgremium, aber das muss man mal schauen, wie das genau das Powerplay funktioniert und wofür sich das CrEAM verantwortlich fühlt und dann sagt Hey, da musst du auch mit den Standards kommen, oder? Oder man sagt, in der Community entscheidet man, was der Standard sein soll, und geht dann nur noch formal ins CrEAM oder so, aber das ist nicht geregelt hier, wofür das CrEAM abgeholt werden muss, wenn man einen Standard definieren möchte. Band.

I: Und soweit es nicht illegal ist, könntest du mir sagen Was war das Problem bei dem Projekt, bei dem du abgelehnt wurdest oder mit Obligationen angenommen wurdest?

PO2: (...) Also es wurde einfach pauschal gesagt, ich war nicht im CrEAM und habe das Projekt nicht vorgestellt. Aha. Ohne sich mit dem Inhalt auseinanderzusetzen. Und dann musste ich erst die inhaltliche Diskussion beginnen und dann. (...) Gutes Timing. War halt auch noch das Problem, dass die Ablehnung erst einen Tag vor Ablauf der Deadline kam. Also sonst hätte man auch vorher darüber diskutieren können. Aber was ist notwendig, um das Approval zu bekommen? Und dann wäre es doch die Challenge, terminlich halt ein Slot im CrEAM Council zu finden und dann das Projekt vorzustellen. aber weil das Thema x-mal auch schon im CrEAM diskutiert wurde. Und dann hatte ich einfach angenommen Hey, wir sind abgestimmt. Das ist nichts Neues. Also jetzt nochmal ins CrEAM zu kommen, nur weil jedes Projekt ins CrEAM kommt. Also wir müssen nicht uns nur beschäftigen, ich erzähl das gleiche noch mal und nur damit der Formalität genug getan ist.

I: Spannend. Ja, weil ich. Ich hätte mir gedacht oder wenn du das erzählst hast, die erste Reaktion von mir war okay, dann hast du etwas verstossen oder hast du etwas? Aber du sagst, das wurde allgemein abgelehnt, weil du. Weil du da nicht nochmals vorbeigekommen ist. Ja, kann so sein. Und. (...) Nur dann. Also, das hast du gesagt. Bei euch wird die Architektur eigentlich selbständig gemacht. Oder mit anderen.

PO2: Also nein, mit anderen machen wir nur Cloud Strategie und Cloud Operating Model. Das ist sehr viel konzeptionell und aber noch sehr, sehr oberflächliche Arbeit. Und jetzt die Detailarbeit. Die findet aber nicht nur bei mir im Team statt, sondern. Ist also jetzt in der neuen Struktur, wo wir jetzt ein Infrastruktur-Tower haben. Die Architektur arbeitet primär im gesamten Tower statt.

I: Finde ich gut. Und könntest du jetzt. Du hast es schon angesprochen, oder? Es wird abgelehnt mit Obligationen. Was heisst das für dich? Für das Projekt?

PO2: Nein, nein. Es ist.

I: Angenommen, es.

PO2: Wurde angenommen mit der Auflage, das noch mal im CrEAM zu vorzustellen. Und ich, ich muss jetzt im Nachgang mit dem Architekten reden. Ist das wirklich notwendig? Das war jetzt, weil. Kurz vor Freitag, also Freitagnachmittag um fünf, haben wir noch mal gesprochen und Freitag war die Deadline. Dann haben wir gesagt Ja, ja, okay, Auflage und dann ist gut. Aber jetzt kann man noch mal die Diskussion führen. Okay, ist das jetzt wirklich notwendig? Ähm und ansonsten wird die Auflage einfach gestrichen, wenn es nicht notwendig ist, oder? Sonst komm ich halt noch mal, erzähl das gleiche noch nochmal und dann ist hoffentlich gut.

I: (...) Passt. Ich sehe, du hast dich hier eigentlich durchgesetzt.

PO2: An der Stelle. Na ja, gut. Wir haben einen Kompromiss gefunden. Aber ja, am Ende hatte ich das bekommen, was ich haben wollte.

I: (...) Ich habe so wahrgenommen, dass das CrEAM Council eigentlich mächtig ist. (...) Wie? Wie siehst du das? Ist das mächtig? Haben Sie Macht gegenüber Product Owners wie du? Die mit den Projekten kommen?

PO2: Sie können natürlich irgendwelche Entscheidungen treffen, aber wenn sie die nicht sauber begründen können, auf der inhaltlichen Ebene, wird es schwierig. Das kann man einmal zweimal Mal machen. Aber dann hat man die Akzeptanz verloren. Und an der Stelle sind sie leider inhaltlich nicht gut aufgestellt. Und dann fällt es ihnen schwer, auch irgendwas zu entscheiden, weil mit welcher Begründung sollten sie das tun, wenn sie die Expertise nicht haben? Also, einige Architekten. Ist nicht das ganze Gremium. Von daher würde ich jetzt sagen, an der Stelle sind Sie dadurch, dass sie schwach aufgestellt sind, eher machtlos, würde ich sagen. Und das andere ist, dass. Was heisst Macht? Man kann natürlich Standards definieren, irgendwas entscheiden, aber das heisst noch lange nicht, das am Ende auch das so eingehalten wird. Es gibt wenig Kontrollgremien oder Kontrollinstanzen, wo Dinge gecheckt werden, ob sie auch wirklich so eingehalten wurden. Und selbst wenn man dann feststellt, hier oder da wurde nicht das gemacht, was vereinbart wurde, hat es nicht unmittelbar Konsequenzen. Ich würde fast sagen, es ist ein zahnloser Tiger und entscheidend ist, was der Chef sagt. Wenn der Chef was anderes sagt, dann passiert das und nicht das, was die Architekten sagen.

I: Chef meinst du Linien, Vorgesetzte. Die Detailarbeit findet dann in dem Tower statt. Ähm. Ist es so auch erwünscht? Oder hättest du dir mehr Steuerung, mehr Inputs, vielleicht auch technische Inputs für die Implementierung gewünscht von der Architektur? (...) Oder passt. Das kann auch passen.

PO2: Hm, also wenn es natürlich um strategische Aspekte geht, zum Beispiel ob eine Applikation nach Azure oder nach AWS geht, dann ist es eigentlich nicht gut, wenn das jedes Projekt für sich entscheiden kann und es wird nicht validiert. Und so operieren wir leider hier natürlich auch. Wir entscheiden auch, geht etwas nach Azure oder nach AWS und stimmen uns an der Stelle jetzt nicht mit der Architektur ab. Und das ist in der Tat dann eines der Schwachstellen. In der Strategie haben wir gesagt, wir wollen eigentlich substantiell auch auf der AWS Seite Applikationen haben. Wenn es aber jeder selbst entscheiden kann nach Gutdünken, dann kommt das vielleicht so, aber eher unwahrscheinlich, sondern eher kommt es anders.

Und dann hat die Architektur an der Stelle jetzt nicht den Hebel zu sagen, dass es aus strategischer Sicht keinen Sinn macht. Und sie müssten sich dann eigentlich in den Entscheidungsprozess einklinken, weil wenn man sagt, ja, die Enterprise Architektur hat die Verantwortung dafür, dass die Strategie umgesetzt wird, dann braucht sie auch die Mechanismen. Aber da bin ich jetzt auch nicht sicher, ob das Mandat von der Enterprise Architektur ist oder ob man klammheimlich meint Ja, weil ich für Klaus verantwortlich bin, dann ist das meine Verantwortung. Aber ich habe nicht die Handhabe, jetzt über Projekten zu sagen "Nein, nein, ihr geht jetzt nicht nach Azure". Schön wär's. Dann sagen die auch. Ja, schön, hast du das gesagt? Aber das interessiert uns jetzt gar nicht. Und dann sind wir wieder bei dem alten Punkt, am Ende entscheiden die Projekte oder der Vorgesetzte. Wir machen es jetzt so und fertig.

I: (...) Also verstehe ich strategisch ja so es würde nicht schaden, wenn da eine Entscheidungsinstanz wäre, auch wenn es CrEAM Council zum Beispiel wäre. Damit das strategisch durchgezogen wird. Und beim Entwickeln brauchst du da. Dass da die Architekten reinreden.

PO2: (...) Also wenn wir irgendwas im Auftrag von Applikationsowner machen. Also wir haben ja einen Service, wo wir die Infrastruktur aufbauen für Applikationen, da treffen wir natürlich Entscheidungen. Wir machen das so oder wir machen das so oder wir machen es auf Azure, wir machen es auf AWS. Da würden wir uns primär eher mit dem Domänenarchitekten aus der Domäne abstimmen, bilateral. Und da würde das der Würde der Domain Architekt in seiner Funktion als Domänenarchitekt agieren, nicht als Vertreter von CrEAM Council. Also von daher würde ich jetzt an der Stelle das CrEAM Council nicht involviert sehen bei, wirklich Implementierungsaspekten.

P1: Und jetzt kommen wir zum Thema technischen Kenntnisse der Architekten. Also das ist schon angesprochen. Es gibt in CrEAM Council Architekten, die nicht so gut technisch versiert sind, und du hast auch gesagt, du spürst da so ein Pain oder so habe ich es verstanden. Warum? Was fehlt?

PO2: (...) Hm, also der Fokus ist mehr auf Business, Architektur, Applications Strategie, Architektur auch, aber jetzt technische Architektur und betriebliche Architektur, die finden dort nicht statt. Jetzt der Repräsentant von IT Operations im CrEAM Council hat auch das bemängelt und gesagt, wir diskutieren immer nur Business Architektur. Da braucht es mich eigentlich nicht, weil ich nicht wirklich etwas dazu beitragen kann. Also da ist es genau andersherum. Und dann hat er gesagt, dann ziehe ich mich halt aus dem CrEAM Council zurück. Und. Jetzt wird eben nur Business und Applications Architektur diskutiert dort im CrEAM Council und technische Standards in dem Sinne werden dort nicht definiert und. (...) Und es gibt aber auch kein anderes Gremium, wo das stattfindet. Ist ein bisschen schade eigentlich, aber man müsste vielleicht alle vier Aspekte abdecken, aber man müsste vielleicht schauen, okay, vielleicht gewisse Themen. Da braucht es nur ein Subset an Architekten, die das diskutieren, weil sie Ahnung haben und dann andere Themen, wieder ein anderes Subset, sodass irgendwo hier keine Themen diskutiert werden, wo gewisse Architekten einfach keinen Beitrag leisten können, brauchen sie auch nicht dabei sein bei der Diskussion. Da aber so, so sind sie nicht organisiert, die Meetings und alles ist in einem und dann wird es natürlich uninteressant für manche Architekten. Also auch wenn ich jetzt technische Dinge diskutiere dort, dann können auch viele Architekten nicht wirklich etwas dazu beitragen. Die sitzen dann halt einfach da und freuen sich, dass sie jetzt ein bisschen mental abschalten können.

I: Du sagst viele.

PO2: Das sind acht oder so, sind dort.

I: Und von denen, wieviel würdest du sagen?

PO2: Zwei, die technische Ahnung haben.

I: Was verstehst du unter technische Ahnung?

PO2: Das haben die, die mal auch tatsächlich als Solution Architekt eine Lösung auch technisch verantwortet haben. Also normalerweise so eine Karriere von solchem Architekten kann mehrere Richtungen haben, also als Entwickler und dann als Anwendungsarchitekt. Und dann wirst du irgendwann Solution Architekt und dann immer ein Enterprise Architekt. Das ist so mehr der Application Development Track. Auf betrieblicher Sicht könnte man auch sagen ja, hat mal als Operations Engineer angefangen und dann sich auch als Architekt hochgearbeitet. Und dann gibt es halt die Businessarchitekten, die halt vielleicht

mehr. Äh, ein bisschen Strategiearbeit gemacht haben. Und dann sagen wir aus der Business Ecke Richtung Architektur gekommen sind. Und je nachdem, von welchem Pfad man kommt, hat man mehr, weniger oder gar keine, gar keinen IT-Background. Und dann das andere vielleicht noch okay, wie lange hat man schon nicht mehr sich die Hände schmutzig gemacht und in Projekten aktiv als Architekt mitgewirkt? Auch das hinterlässt natürlich Spuren. Und selbst wenn man aus einem Track gekommen ist. Aber wenn sich das alles weiterentwickelt hat und ich zum Beispiel das für mein Frame gemacht habe, dann dann habe ich es heute schwer. Wenn dann über Cloud oder über über Java oder über andere technische Themen diskutiert wird, die es auf dem Main Frame damals nicht gab und ich vielleicht auch keine Zeit hatte oder wieder neu Projekten das technische Wissen erworben habe. Also es hat einfach eine Halbwertszeit und wenn man sich nicht kontinuierlich wieder auf den Stand bringt, zumindest oberflächlich, dann wird es irgendwann schwierig. Dann kann ich jemand nicht mehr mitdiskutieren.

I: (...) Also dein Vorschlag wäre. Ausbildung nachholen. In die Projekte wieder eingehen. Oder andere Leute anstellen.

PO2: (...) Also eigentlich müsste sich ein Architekt immer wieder neu Wissen aneignen, in bestimmten neuen technologischen Bereichen halt irgendwas outdated ist, dann keine Relevanz mehr hat, dann. Dann muss ich von der Pike auf wieder neu anfangen, was weiss ich in Python oder so und dann irgendwie anfangen Prototypen zu entwickeln, ein Gefühl dafür bekommen, für die Technik und sich dann vielleicht wieder aber auch schneller mit architekturellen Aspekten auseinandersetzen. Also man muss nicht alles im Detail beherrschen, aber zumindest die Grundlagen muss man verstanden haben und da reicht es aus meiner Sicht nicht aus, wenn man sich einfach nur oberflächlich mit Büchern oder Internetrecherche auseinandersetzt, sondern manches braucht dann halt schon noch mal Heinsohn und dann hat man auch ein ganz anderes Standing bei Entwicklern, wenn man Architekturen diskutiert und Entscheidungen trifft, weil am Ende die Entwickler bauen das aus, was auf der Architekturebene gut oder schlecht gemacht wird und. Aber ein Architekt sollte, weil er das schon mal für eine andere Technologie gelernt hat, eigentlich relativ schnell in der Lage sein, innerhalb eines halben Jahres oder so sich wieder genügend Grundwissen anzueignen und am besten innerhalb eines Projektes um wieder zumindest das Know How einigermaßen zu aktualisieren.

I: Cool. Du sagst die Developer, die Entwickler würden das gut finden. Aber. Andererseits sagst du zum Beispiel Ja, ich habe viel Freiheit, wenn. Wenn die nicht so ganz verstehen, was ich mache.

PO2: (...) Ja gut. Die Freiheiten gegenüber den CrEAM also. (...) Weil ich dort ja nicht viel inhaltlich diskutieren kann oder muss, nutze ich das und habe die Freiheiten jetzt. Genauso könnten auch die Entwickler argumentieren, wenn der Architekt keine Ahnung hat, dann machen die Entwickler, was sie wollen und stellen den Architekten vor vollendete Tatsachen. Deswegen ist es so wichtig, dass der Architekt zumindest so viel technisches Verständnis hat, dass er auch die Entwickler challenge kann und vor allem auch Aspekte reinbringen kann, die Entwickler in der Regel nicht so gerne berücksichtigen. Also klar kann ich den Türgriff in Gold bauen, aber vielleicht geht es auch ein bisschen einfacher. Also Kostenaspekte sind nicht immer berücksichtigt bei den Entwicklern, sondern sie nutzen halt einfach das was, was ihnen am besten gefällt und und und vergleichen nicht so sehr gerne, weil das Vergleich einfach no-value hat. Kommt man viel cooler, wenn ich gleich loslegen und programmieren kann. Häufig werden auch betriebliche Aspekte vergessen und hier muss einfach der Architekt schauen, dass das auch andere Aspekte in die Lösung mit einfließen und und den Dialog mit dem Entwickler führen. Warum muss man das jetzt mit? Oder warum sollte man das so machen und nicht anders und dann inhaltlich diskutieren und sich nicht einfach. Ja vor vollendete Tatsachen stellen lassen. Das. Und wenn. Aber das erfordert eben technisches Know How und dann dann vielleicht auch Zeit, sich mit dem Thema auch inhaltlich auseinanderzusetzen. Der Architekt würde das vermutlich nicht bei jedem Aspekt machen, sondern für Aspekte, die für ihn wichtig sind. Dort grätscht rein und stellt sicher, dass das richtig implementiert wird. Und bei anderen lässt es halt einfach gehen. Das ist. Das ist halt so. Man kann nicht, kann nicht alles anschauen und abrufen und so wird der Screen auch. Agieren, wenn Sie das technische Verständnis hätten. Bei gewissen Aspekten, wo Sie sagen, das ist uns wichtig, würden Sie entsprechenden Dialog mit den den, den Applikationsarchitekten oder den Projektarchitekten suchen und sagen Hey, das muss so und so gemacht werden. Warum? Weil aus den und den Gesichtspunkten. Aber solange man nicht auf der Augenhöhe diskutieren kann, kann man das als Freiheiten nutzen.

I: (...) Redest du über Augenhöhe? Was würdest du über Hierarchie hier sagen? Wer ist da über gestellt? Untergestellt.

PO2: (...) Und bei Hierarchie gilt die Linienorganisation. Aber auch hier wieder die Frage der Augenhöhe. Also der Chef kann natürlich entscheiden und manchmal tun sie das auch. Chef in der Linie Linien ja, aber wenn sie es nicht verargumentieren können, dann ist das ein zweischneidiges Schwert, weil und dann verliert man an Credibility. Und auch hier ist da nicht der bessere Weg, als Chef auch so weit technisches Verständnis zu haben und und und. Wiederum auf Augenhöhe versuchen zu diskutieren, was die beste Lösung ist und auch hier. An, in der Linie hat man mehr Aspekte im Kopf wie okay, was kostet mich die Lösung in der Entwicklung? Was kostet sie mich im Betrieb? Vielleicht auch aus Kundensicht? Okay, was ist wirklich wichtig? Wofür? Worauf könnte man vielleicht verzichten? Also Priorisierung von Anforderungen oder auch die Priorisierung von ganzen Projekten, wo man sagt okay, wir haben jetzt irgendwie fünf, fünf Anfragen und wir können nur drei bedienen, dann kann der Projekt der Linien Vorgesetzter am Ende vielleicht dann sagen okay, wir nehmen jetzt diese drei und nicht die anderen zwei und Und da spielen dann manchmal auch politische Gesichtspunkte eine Rolle, die vielleicht für den Architekten nicht so transparent sind. Und er würde vielleicht aus rein rationaler Sicht eher sagen, wir müssten eigentlich die drei anderen nehmen. Aber, aber bei Linie, bei der Organisation, in der Linie spielen halt auch mal Politik oder Beziehungen eine Rolle. Und manchmal sagt man okay, ich mache das jetzt für dich und dafür bekomme ich dann was anderes. und das ist dann im Prinzip der Entscheidungshintergrund, warum das Projekt Priorität hat und etwas anderes nicht, wenn der Architekt vielleicht eher argumentiert, aber das ist doch eigentlich wichtiger oder erzeugt mehr Wert. Da war das, das ist das. In der Linie spielt auch andere Dinge eine Rolle.

I: Wie gut ist CrEAM in den erzeugen, erzwingen, durchsetzen? Haben wir gehört. Ist nicht so gut. Die Teams haben relative Freiheit. Ist es besser oder schlechter geworden durch die Einführung von SAFe?

PO2: (...) Ich würde sagen, an der Stelle hat man SAFe gar nicht eingeführt. Also sonst würde es ja eine Art Architektur Runway geben. Habe ich nicht gesehen. Gibt es nicht. Und auch auf der Portfolio-Sicht nehme ich die Architekten als Architektur Community nicht wahr. Also ja, jeder Domäne Architekt für seine Domäne entscheidet vermutlich die Prioritäten. Aber das tut er in seiner Rolle als Domänenarchitekt und nicht als Funktion im CrEAM. Ja, und von daher würde ich jetzt sagen. Nein, da, da wurde SAFe nicht eingeführt. Zumal wir auch ja flächendeckend SAFe nicht eingeführt haben. Also im CrEAM muss man. Beides im Prinzip. Also das CrEAM muss sowohl mit Release Trends umgehen können, aber aktuell tun sie das nicht wirklich nach SAFe. Aber sie müssen immer noch für den Rest, der nicht auf Safe umgestellt hat, der immer noch in den alten traditionellen. Ähm, Methodik arbeiten. Ja, also beides. Also von daher weiss ich nicht, ob man in CrEAM einfach noch SAFe arbeiten kann oder wie man mit dieser Parallelwelt umgeht, aus CrEAM Sicht. Das kann ich nicht sagen.

I: Ich verstehe aber die Teams, die sind schon in gewissermassen agil.

PO2: Oder welche Teams?

I: Die Teams, die du führst?

PO2: Ja, weil wir entschieden haben, nach agiler Vorgehensweise zu arbeiten. Aber im Life and Savings zum Beispiel nicht oder ob man den hat man entschieden. Nein, wir arbeiten traditionell.

I: Und siehst du jetzt den Unterschied, welche Domain mehr Compliance ist?

PO2: Nein, es gibt da keine schlechtere oder bessere Methode, sondern man muss sich für eine Methode entscheiden und dann Resultate erzielen. Vielleicht würde man mit einer anderen Methode bessere Resultate ziehen erzielen. Aber das ist ja nicht. Das muss jeder Domäne für sich. Also momentan hat noch jede Domäne die die Entscheidungsfreiheit. Ob das als Organisation gut ist, ist mal dahingestellt, weil das erzeugt einfach Komplexität und man kann nicht Standardzeremonien nutzen, weil sie teilweise eben nicht vorhanden sind, sondern es muss in parallelen parallelen Strukturen zum Beispiel agieren. Also im Safe im Start können wir unsere Standardzeremonien nutzen, aber wenn ich die Abstimmung mit einem Team ausserhalb von Start machen möchte, dann kann das eine analoge Zeremonie sein, wenn das im finalen Release drin ist oder es muss. Ja ein Ad hoc Meeting sein. Und dann gibt es halt auch gewisse Governance Meetings, die aufgesetzt sind, die auch ausserhalb von Safe agieren, also das CrEAM Council, zum Beispiel das Portfoliomanagement. Das sind so, so Funktionen, die halt einfach parallel existieren.

I: Verstehe, verstehe. Ich komme eigentlich von dem Gedanken, dass ich so gedacht habe, dass die agilen Teams sozusagen mehr autonom unterwegs sind und selbst steuernd und vielleicht mehr wertorientiert.

Und dass es vielleicht Schwierigkeit für die Einhaltung von Enterprise Architektur Management macht. Aber muss nicht sein. Ich nehme das so, dass auch die Wasserfallteams, die immer noch traditionell arbeiten, dass auch die gerne abweichen von Vorgaben, oder? Genau. Und es würde mich interessieren, ob du, ob du weisst oder ob du denkst, dass es bei den Teams angekommen ist und du selbst, ob es bei dir selbst angekommen ist. Was ist die Rolle und Aufgabe von CrEAM Council?

PO2: (...) Hm. Also es gab sicherlich Meetings dazu. Aber ja. Ist halt so ist mit Meetings. Man vergisst auch sehr schnell wieder, wenn das Meeting schon länger her ist. Also heute könnte ich jetzt nicht genau sagen, wofür CrEAM genau verantwortlich ist. Ich weiss, was sie tun, aber was ihre Rolle ist. Das muss nicht unbedingt immer kongruent sein. Ja, also. Ich gehe gerne mit Themen dorthin, wenn ich denke, dass substantiell Feedback kommt. Bei anderen Themen gehe ich nicht so gerne hin, weil wenn ich kein Feedback erwarten kann, da ist es eher Zeitverschwendung. Also nur, damit ich jemanden informiere, der aber am Ende nichts entscheiden muss. Dafür muss ich nicht unbedingt meine Zeit dafür verschwenden. Sondern dann gibt es andere Kommunikationsmechanismen, die vielleicht effizienter sind. Aber ich meinte vernommen zu haben. Man wünscht sich, dass das CrEAM mehr Standards definiert und auch durchsetzt. Aber dafür ist es momentan nicht aufgestellt.

I: (...) Ja. Und allgemein? Wie gebildet bist du im Bereich Enterprise Architektur Management?

PO2: (...) Ich habe eine TOGAF Zertifizierung. Ich habe die Safe Architekt Zertifizierung. Von daher verstehe ich schon was, was die Rolle ist und was dort. Und ich habe auch ein Jahr dort gearbeitet.

I: Cool. Denkst du, geht es auch anderen Product Owners so? Dass Sie Architektur verstehen, Enterprise Architektur Management kennen.

PO2: (...) Im Allgemeinen glaube ich, dass schon. Die Rolle hier von Enterprise Architektur hat sich über die Jahre geändert. Immer wenn ein neuer Chef Architekt gekommen ist, hat der Schwerpunkt sich geändert und vermutlich die, die es schon lange bei der Zurich arbeiten, werden es vermutlich nicht wissen. Im Speziellen jetzt, was die Rolle von Enterprise Architektur ist. Sie wussten mal okay, als der Chef Architekt war und so, als der Chef Architekt war, war es mal so, aber wie es heute ist, wissen sie nicht. Vielleicht ist das er eher intransparent, aber man hat schon versucht, auch mehrfach über Informationsveranstaltungen das den Leuten zu erklären, aber am Ende glaube ich, merken die Leute das nur, wenn man auch wirkt, und das bedeutet, dass man das die Architekten auch in Projekten und in Diskussionen auch präsent sein müssen. Und wenn sie das nicht sind, dann versteht man nicht, was die Rolle von Enterprise Architektur ist. Und dann? Man gewinnt man leicht den Eindruck, dass es eigentlich ein Elfenbeinturm ist, die irgend etwas diskutieren, auch irgendwelche Papiere erstellen, die dann aber im praktischen Doing keine Relevanz haben, weil alle anderen das ignorieren können. Und es hat auch keine Konsequenz und ich muss mich auch nicht inhaltlich damit auseinandersetzen. Und dann? Dann erzeugt das alles natürlich nur begrenzt einen Wert, die Arbeit im CrEAM. Also vermutlich müssten die Domäne Architekten, dass das viel aktiver in die Domäne tragen. Aber auch hier würde ich vermuten, dass viele opportunistisch sind und nur gewisse Teilaspekte in die Domäne tragen, an andere Sachen vielleicht auch bewusst ausblenden, weil man vielleicht nicht ganz ihrer Meinung war. Und dann wirkt das auch nur begrenzt, wenn einige Domänen das machen, andere nicht.

I: Ja, stimmt. Und was würdest du? Du hast schon mal angedeutet, ich habe einfach noch eine spezifische Frage dazu. Akzeptanz von CrEAM. Wie. Wie ist sie hier? Wie sie Von deiner Seite? Wie ist dir allgemein?

PO2: Schwierig. Also, ich. (...) Kann schon einiges nachvollziehen, was sie tun. Dadurch, dass sie eher Business- und Applicationsarchitekturlastig sind, hat das meiste nicht wirklich Relevanz für mich. Von daher nehme ich es zur Kenntnis. Man kann es auch natürlich leicht akzeptieren, wenn es für mich nicht relevant ist. Jetzt auf der Cloud Strategy Ebene, wo wir auch zusammenarbeiten, da erwarte ich dann schon, dass wir es zusammen definieren. Hat auch auf Ihrer Seite Akzeptanz. Das ist ja nicht sein zweischneidiges Schwert und. (...) Und da schert sich das schon. Ob das aber wie gesagt ausreicht? Klar können wir das akzeptieren, aber am Ende zählt, was in der Praxis passiert und. (...) Und. Das muss nicht unbedingt das sein, was akzeptiert wurde. Also von daher kann ich das schon akzeptieren, was im CrEAM gemacht wird. Aber ich kann nicht. Ich kann daraus nicht schliessen. Okay. Dann ist es auch so. Sondern ich muss immer beobachten, was passiert. Tatsächlich. Und. Und das ist am Ende die Realität.

I: Was ich heraushöre, ist, dass diese Akzeptanz mit den technischen Fähigkeiten zusammenhängt. Also bei dir, in deinem Fall. Hm. Das, ähm. Vielleicht kannst du sagen, wie. Wie du siehst. Also. Denkst du,

würde sich die Akzeptanz von deiner Seite erhöhen, wenn da Spezialisten sitzen würden? Also deren. Deine Wahrnehmung von CrEAM Council. Vielleicht würdest du noch bessere Augen haben.

PO2: Ja, also die Qualität würde sich schon erhöhen dadurch, dass man substantielles Feedback bekommt. Das ist ja auch bei der Cloud Strategie jetzt passiert, als ich gezielter meine Architekten involviert habe. Aber es kann auch zum Problem führen, wenn man sich nicht einig ist. Und das passiert bei einigen Themen durchaus im CrEAM. Dort tun sich die Architekten dann schwer, Kompromisse zu schliessen und da ist es dann eher hinderlich, wenn dort die Expertise vorhanden ist. Das allein reicht noch nicht aus, sondern es braucht Kompromissfähigkeit. Es ist ein wichtiger Aspekt und man wird nie die beste Architektur oder die beste Lösung finden, sondern es gibt immer mehrere gute Lösungen. Am Ende ist es ein Abwägen, was einem wichtiger ist. Und da herrscht nicht immer Einigkeit. Und dann ist die Frage okay, wie? Wie geht man in diesem Konflikt dann um? Muss das dann der Chef Architekt quasi entscheiden und oder ist es am Ende etwas? Was vielleicht nicht entschieden wird und dann wird es halt in der Linie entschieden. In dem Bereich war es jetzt das beste Tool XY für Monitoring ist also, dass das. Ist schon eine Herausforderung hier plus dann auch das die Architekten teilweise unterschiedliche Ansprüche haben. Inwiefern jetzt etwas evaluiert wird, da sind einige sehr oberflächlich und andere wollen es schon genau wissen, die wollen es wesentlich mehr anschauen und detaillierter evaluieren. Und das erzeugt manchmal Unmut bei anderen Architekten, die einfach nicht tief so technisch auseinandersetzen wollen mit einer gewissen Thematik oder schon? Er weist voreingenommen sind, was die Lösung angeht, warum auch immer. Und das dann nicht evaluieren wollen. Vielfach. Ich bin da auch politische Aspekte eine Rolle, wo gewisse Entscheidungen schon getroffen wurden und dann andere Architekten das nicht so einfach akzeptieren können. Aber was will man an der Stelle machen? Also das. Ja. Architekten sind speziell. Die können nicht immer, immer gut miteinander, aber manchmal schon.

I: (...) Und vielleicht, wenn wir jetzt zusammenfassen könntest, welche Erwartungen hast du an das CrEAM Council?

PO2: (...) Wir brauchen in der Organisation ein Backlog, was technische, aber funktionale Fähigkeiten angeht. Oftmals wird das quasi dem ersten Projekt aufgebürdet, was das an Architektur braucht. Und dann muss das Projekt das auch die Kosten tragen. Und das ist dann manchmal ein erheblicher Kostenfaktor im Projekt, wo sie dann sagen "Okay, das lösen wir es vielleicht nur suboptimal, halt so, wie wir es jetzt gerade brauchen". Es wird nicht im grösseren Kontext angeschaut oder es wird einfach ausgeklammert und einfach taktisch gelöst statt strategisch nachhaltig. Und hier wurde es tatsächlich helfen, dass man solche Enabler im Voraus löst, in dem man eigenen EAM-Backlog managt. Das kommt auch ein eigenes Funding und hat dann eine Chance, unabhängig von Projekten nachhaltig realisiert zu werden. Und das fehlt hier leider. Dafür gibt es keinen Budgettopf und von daher kann es auch von den Architekten nicht aktiv gemanagt werden. Auch selbst wenn es keine Chance hat, realisiert zu werden, es sollte zumindest sich bewusst werden, das sind eigentlich so die technischen Fähigkeiten, die wir brauchen. So eine Übung hat man mal gemacht, aber das ist dann mit dem Weggang vom Chef Architekten dann auch irgendwo ein gestorben und nicht weiter gepflegt worden und jetzt muss das mehr aus den einzelnen Domänen herausgetrieben werden, die dann die Enabler entwickeln. Aber das ist nicht Architektur-getrieben. Um zu erkennen, was die Organisation eigentlich mittelfristig braucht und das aktiver zu managen, das wäre hilfreich.

I: Und inwieweit würdest du sagen, sind deine Erwartungen erfüllt?

PO2: (...) Anders CrEAM Council. (...) Jetzt könnte ich sagen, ich habe nicht viele Erwartungen. Dann ist es einfach. Dass sie erfüllt werden.

I: Du hast jetzt sehr viel Erwartungen gesagt.

PO2: Also da erwarte ich schon mehr von dem, was sie tun. Zumindest bei der Cloud Strategie. Aber da kam auch endlich der Auftrag von oben an den Chefarchitekten, das zu definieren. Und dann passierte endlich was. Ich weiss nicht, ob auch da das CrEAM Council nicht ein wenig opportunistisch unterwegs ist. Das CrEAM Council, was sie halt für sich denken, dass sie machen sollten, das machen sie. Aber das muss nicht unbedingt das sein, was die Organisation wirklich braucht. Und da ja vielleicht da mehr selbstkritisch sein und es vielleicht auch auf den Anspruch der Organisation hin optimieren. Das würde vielleicht auch noch mal ein bisschen Qualität reinbringen, dass man einfach Themen diskutiert, die von Relevanz sind in der Organisation, nicht Themen, die man denkt, dass sie relevant sind, aber vielleicht gar nicht sind.

I: Ich bin gespannt, was oben gesagt sie machen, was sie glauben, sie machen sollen und nicht das, was die Organisation braucht. So ein Beispiel oder wo hast du das erlebt?

PO2: (...) Ähm. (...) Jetzt muss ich mal nachdenken. Betriebs oder Operating Modell habe ich ja gesagt. Das wird im CrEAM nicht wirklich. Behandelt. Und dort liegt aber aus meiner Sicht wirklich. (...) Erhebliches Optimierungspotential. Wir haben als Organisation nicht mehr den Überblick, wer eigentlich was macht und wie wir die einzelnen Teams zusammenarbeiten und wie alles zusammenhängt. Das ist dann schwierig. Jetzt zum Beispiel im Cloud Umfeld zu verstehen. Okay, was? Was ändert sich durch die Einführung von Cloud und wie kriegen wir diese Koexistenz hin? Ohne Prem hin zu Cloud und jetzt sogar zu Multi Cloud. Und der Aspekt wird. Ja nicht komplett ausgeblendet. Den beleuchten wir jetzt im Rahmen der Strategiearbeit. Aber, aber das ist ein Aspekt. Der bis dato nie angeschaut wurde. Auch On Prem hat man nie hinterfragt. Wir arbeiten wir zusammen hat Potential, sondern. (...) Ähm, ja. Wird einfach nicht angeschaut. Vielleicht sieht man das auch nicht in dem Aufgabenbereich. Wobei ich eigentlich schon in der Beschreibung, was das Team machen soll, das Thema Operating Modell dort gefunden habe. Aber wenn man Wirtschaft ist und Wirtschaft selbst nicht aktiv, warum auch immer. Und. Jetzt kann man sagen, für die meisten Leute ist das auch kein Problem, weil man einfach so so vor sich hin schafft. Ich finde das einen nicht guten Zustand, weil der sehr viel Potential birgt und. (...) Und wenn man jetzt einsparen müsste, was wir ständig tun müssen, Aber dann gehen wir nicht wieder mit dem Rasenmäher über die Organisation und schneiden überall ein bisschen Wasser ab, sondern könnte sehr viel gezielter sagen okay, dort liegt mehr Potential als dort. Schauen wir uns das jetzt genauer an und dann wird das optimiert. Also von daher. Das war jetzt mal ein Beispiel, wo ich sagen würde, das wäre eigentlich etwas, wo man. Wo allein Transparenz in der Organisation schon sehr viel Wert schaffen würde. Wenn man dann nämlich genau weiss, wenn ich etwas verändere, wo wirkt sich das aus? Oder wo liegt im Prinzip sehr viel Potential. Ähm, aber das wird nicht aktiv angegangen.

Und letzte Frage ist: Welche Erwartungen denkst du, hat das CrEAM Council an dich?

PO2: Sie haben sie nie geäußert und daher ist das jetzt Vermutung. Ich meine, wenn Standards definiert und kommuniziert werden, würde ich davon ausgehen, dass sie erwarten, dass sie auch eingehalten werden. Das ist aber natürlich eine sehr platte Sicht, weil bei Entscheidungen manche anderen Aspekte auch noch zur Disposition stehen und dann gibt es wieder Abwägungen, wenn es einen guten Grund, gegen den Standard zu verstossen. Dann muss man es natürlich begründen können. Und vielleicht ist dann die Erwartung, dass das dann auch aktiv mit dem CrEAM diskutiert wird, wenn man etwas nicht gemäss Standard machen möchte und das begründet, ob das dann akzeptiert wird oder nicht, ist dann eine andere Geschichte. Aber, dass man zumindest darüber diskutieren kann, wenn etwas nicht gemäss Standard gemacht werden soll. Ansonsten. (...) Sie entwickeln ja auch viel Zielbilder und betreiben damit Grundlagenarbeit. Ich nehme an, dass sie auch erwarten, dass Erfahrung und vielleicht auch Best Practices Ergebnisse in allfällige Zielbild-Diskussionen einfließen. Allerdings müssten sie das dann direkt auch abholen. Also das ist dann eine Holschuld. Und wenn sie kommen, dass man dann auch entsprechend des Input liefert, den sie brauchen.

I: (...) Denkst du Fehlt noch etwas? Habe ich irgendwelchen wichtigen Aspekt nicht angesprochen, den du noch unbedingt sagen möchtest? (...) Was ist für dich das Wichtigste?

PO2: Man vermisst in CrEAM die technische Architektur. Vielleicht ist das etwas, was man nicht mehr aktiv auf der Stufe bewirtschaften muss, sondern es den Teams überlassen kann. Ähm, von daher muss man das schon kritisch hinterfragen. Vielleicht fordere ich zu viel von CrEAM. Aber auf der anderen Seite gibt es natürlich manche technischen Aspekte, gerade wenn sie mehrere Domänen betreffen und wo man vielleicht auch Dinge gleich machen möchte, dass man sich durchaus auch mit dem einen oder anderen technischen Standard auch beschäftigt und sagt okay, das macht Sinn hier. Nutzen viele die Freiheiten und das erzeugt dann auch viel Wildwuchs. Ich glaube, wir haben drei oder wenn nicht sogar vier verschiedene Lösungen für digitale Unterschrift zum Beispiel oder wie Applikationsintegration entwickelt wird. Da gibt es das zuständige Team, was einen Standard definiert. Aber das heisst noch lange nicht, dass der auch überall befolgt wird, sondern da finden durchaus auch eigene Integrationspattern in den Domänenanwendung, weil man einfach der Meinung ist, ich muss mich ja nicht an den Standard halten oder wäre es zu kompliziert oder oder passt nicht. Aber dann statt jetzt aktiv zu diskutieren, wir müssen den Standard anpassen, gehen viele den leichten Weg, machen es dann einfach irgendwie anders. Und wenn hier könnte. Könnte das das CrEAM schon auch. Dahingehend wirken, dass man Aspekt technischer Aspekte, die wirklich sinnvoll sind, auch zu standardisieren, wo man sich nicht differenziert als Unternehmen, wenn man das unterschiedlich löst, dass man dann eher sagt, hey, wir, wir, wir harmonisieren das und Standardisieren das und. Und. Machen dafür Kapazitäten frei für für Dinge, die wirklich differenzierend sind, weil jeder glaubt oder weil viele glauben, es selbst besser zu können, anders zu können oder für sich sich optimieren, dann

fühlt das, führt das eben zu Wildwuchs und unterschiedlichen Standards und. Nur weil jeder sich selbst optimiert, heisst das nicht, dass es am Ende ein optimales System ergibt. Und das wäre so ein bisschen wie die Aufgabe der Architekten zu sagen An welchen Stellen sehen Sie hier das Need für Standardisierung. Was wäre der Benefit, um das dann auch aktiv bei der Domäne einzufordern.

3. Transkription Interview PO3

*Diese <Transkription> wurde anhand händischer Notizen zusammengestellt.

I: What is your role?

PO3: My role is Product Owner

I: With whom from the CrEAM Council or with which architect do you communicate in your role as product owner or as a member of the agile team?

PO3: I communicate with our Solution Architect. They communicate with a Domain Architect who is in CrEAM Council.

I: Through which channels and how often do you communicate?

PO3: There are weekly meetings and ad hoc communication. Solution Architects are part of the team.

I: In which direction does the communication go? From architect to you, or from you to the architect?

PO3: Both directions.

I: Is there an option for you to communicate feedback towards CrEAM or towards your Domain Architect:

PO3: I have communicated feedback that taking a topic to a CrEAM Council causes delay to my Domain Architect. With my Domain Architect I communicate openly, I believe I have communicated feedback towards him but not formally.

I: Previous studies have found that agile teams feel excluded from architectural decisions and processes and would like to have more involvement or say. However, there are also reports that product owners avoid making and taking responsibility for architecture decisions. It may also be that POs lack the overarching perspective on architecture decisions. How do you see this?

PO3: I would say that when there is a new solution, than it is pushed from above, the features come from Product Management.

I: What happens when the agile teams communicate to the CrEAM Council a need to deviate from the planned (intentional) architecture or an architecture specification?

PO3: It depends when does this happen. Usually, when there is a new application introduced, a lot of things are defined in the beginning, CrEAM and Portfolio Management is involved. However, when a legacy application is modernized, then it is not considered as a completely new project and it is decided in the agile teams and in the particular domains, without involvement of the CrEAM Council. It is again connected to the fact that there is not a process which application has to go through if is modernized. Well, the process is here for new application, but not for the old ones when they are modernized.

I: What happens when the agile teams communicate to the CrEAM Council a need to deviate from the planned (intentional) architecture or architecture specification?

PO3: Well in case the deviation is connected to a data privacy and security risks, then it is rejected. But in case the deviation does not create any risks but it “just” not in adherence to the EAM principles or the to-be architecture, then it is accepted with obligations, for example that the technical debt has to be lifted in 1 year. However, these deadlines can be extended.

I: Who has the power?

PO3: A clear authority is missing, CrEAM does not provide it. There is missing an instance that would define a strategic solution and force other domains to use these instead of developing their own.

I: In the research, there are different opinions on how the architects should steer and support the agile teams. On the one hand, the agile teams stated that they would like the enterprise architects to provide information and models at a technical level and that the agile team expect governance at the implementation level as well. On the other hand, in other studies it was stated that the decisions on the implementation level should be left to the agile teams and the enterprise architects should only give strategic orientation to the agile teams. How do you see this?

PO3: I would agree that the decision on the implementation level should be with the agile teams and their solution architects. But the overall decisions have to be aligned with CrEAM Council. It should be prevented that each domain develops own solutions. Instead, there should be strategic solutions, that all domains use. But of course, I also have once developed a solution even a similar solution that was marked as strategic was already there. It is all about justification, if there is clear business need and a new solution can bring it earlier, or for less costs that to integrate it with the strategic solution, then an exception is given. Even as a product owner I never like to do things quick and dirty, even if there is a strong pressure from the business. However, there are other product owners that follow more the pressure from business and sometimes do things quick and dirty. However, once the architects, usually domain architect realize it, then the teams have to apply for exception at the CrEAM Council. But as said, CrEAM Council is not as powerful, and it also usually grants the exceptions. Also, it is often realized after the things are already implemented. It is so, that the domain architects and overall, the interest of CrEAM fades away in the implementation phase.

I: There are different opinions in the research on whether enterprise architects should also have deep technical knowledge, i.e., knowledge relevant to the implementation. One opinion is that enterprise architects should be able to communicate with the agile teams about the implementation and understand the challenges at this level. Another opinion is that enterprise architects only need an overarching understanding to support the agile teams. How do you see this?

PO3: Deep technical knowledge is a bonus. It is valuable if the architect has had a technical experience as developer. I have met architects that do not have sufficient technical experience and one recognizes it usually when they act closely to the solution, as solution architects, there it is a pain, when the solutions architect does not have deep technical knowledge, the solutions are poorly designed, what becomes clear during the implementation phase, when the solutions have to be re-worked.

I: How do you feel about the decisions and guidelines coming from the CrEAM Council? (Architecture acceptance of the product owners)

PO3: It depends. There are product owners that accept architecture and follow principles. But as I said, a strong guidelines and enforcement is missing, and therefore if someone wants to do solution in a manner that does not align with EAM then they can pretty much do it. Awareness -> mentioned above with strategic solution. Not sure if other PO are as aware.

I: As a product owner and a member of an agile team, what expectations do you have of the CrEAM Council and the Enterprise Architects and to what extent are your expectations being met?

PO3: I believe the CrEAM Council has to make sure that the agile teams are aware about the architecture and what the CrEAM Council offers. It is also a thing of onboarding or when a person takes a new role, there are not introduced to it. And I think it would also be beneficial to connect the domain architects with the domain and enterprise architects, to exchange ideas and understand each other more.

I: What extent are your expectations being met?

PO3: I would say my expectations are not really met.

I: What do you think the CrEAM Council and the Enterprise Architects expect from you as PO and from the agile teams?

PO3: I do not know, but I think they want us to adhere to the principles and go to them for advice and also include them when we move from legacy.

4. Transkription Interview PO4

I: So, if you were so kind to tell me, what is your role?

PO4: Yeah. My role is the Product Owner

I: I would be interested if you communicate with an architect. Do you communicate with an architect?

PO4: I do communicate with an architect, especially with the Domain Architect that we have. Sometimes we contact some of the Enterprise Architects. But, you know, our main contact to the architecture community, let's say, is with the Domain architect.

I: Great. And would you now share how often do you communicate? (...) Do you have like weekly meetings or is that every day?

PO4: Well, we have regular contact, but that is around once a week and then ad hoc contacts. You know, if we need to clarify any doubts. You know, we have quite intense communication, but it is mainly set up via teams and then we have a regular contact on the on a weekly basis.

I: And maybe you could tell me, is it more you who brings input or is it more that you, like, pull information from the Domain Architect?

PO4: So it's both ways. So usually at the beginning of the PI we get the input from the Architect. And then during the course of the PI, it is ourselves specifically contacting the architect. So the team being myself, being the Scrum master or being some members of the teams that want to communicate with him, the ones who, you know, trigger the communication, so that he helps out in some particular technical stuff or whatsoever. But you know, as I said, at the beginning of the PI it is mainly input from the Domain Architect. And then during the course of the PI, it mainly is the team that is communicating with him.

I: I see. And now I'd be interested. Have you ever gave feedback to your Domain Architect? I don't really mean like feedback on the content, whether you like it or not. But on his way of working, you know, does it fit you how he works with your agile teams?

PO4: The mentality or the way he, the domain architect operates and the way he works fits very good in the agile world. So, in that sense, no complaints. And yes, time to time, we are discussing things like, you are putting a lot of demand on the table that we cannot solve. And then it's, you know, it's just a discussion of priorities, what we put first, what we put second, etc. But the way he thinks and the way he operates, it fits perfectly with the agile world. The delivery of the team is not being affected or impacted by the way he operates.

I: And have you ever had an experience where, you know, the architect, for example, impacted the agile teams by, for example, that he was not taking part in Agile meeting or.

PO4: (...) Let me think. Not really.

I: Only good experiences with architects?

PO4: Well. I'm also leading the monitoring team in Barcelona and we almost three year ago we changed the strategy the Monitoring Strategy to a new strategy. We presented that strategy as well first to the architecture board, and we are still halfway through approval. There were certain parts of the strategy that they were approved. The others, kind of like the tooling, you know, the discussion is still around there. And so, you know, sometimes the ones who are outside the architecture world for us is sometimes difficult to

understand what they want. So sometimes it's like they are not willing to open to new ideas if those new ideas are not coming from the architecture community. That was my feeling.

I: And do you have any ongoing discussion with our CrEAM Council right now?

PO4: Well, we had I think the last touchpoint back of last year. It was around November, December, and it was via email. There were very few mails back and forth, and that's it. So that just to give you the info. So, we decided that **** was the central tool for monitoring the entire view that was presented. They said two years and a half ago. Yeah. Like that. We present the monitoring principles, the monitoring requirements that everyone should follow. That part was approved after a few discussions, but that was approved. And then the tooling was like, yeah. So, you know, it was part and, and, you know, last year, as I said, there was a mail going on talking about health and what we have to do with health. And some architects were challenging that and saying that, you know, if we have Azure subscription in cloud and there is an inside that is the monitoring tool that you know, Azure brings and why we are not using that. And also Amazon Web service, they have our monitoring as well. They are why we are not using that, etc., etc.. And it was kind of a challenge of, you know. Mm

We are proposing that for a series of reasons which were presented. It's not something that, you know, came out of the blue, or we made it up. We made a study of what is the best thing for us, we have evaluated different tools. And from monitoring perspective, you know, monitoring experts and also considering application owners and the demands that they have. And, you know, the result was health Is the right tool. For some reasons and also from economical point of view. And because we want monitoring to be in all the different environments, you know, from production down to lower environments, and that if you go for other tool like Dynatrace, that is a very good tool, but it's very expensive. So, we only allowed to have Dynatrace in production and that was not the idea of the strategy.

You know, there were also, you know, that what we can, what else can offer a compare with other tools, etc. We decided that after that time that we are moving towards that strategy and that strategy is being communicated widely. You know, out of the blue has to have that challenging from. It was not the CrEAM community. It was just a couple of architects in that sense. So it was like, right, we don't we didn't get that. Since last at the back of last year, I haven't heard anything about that. I don't know if they've been having some conversation at other level, but on my level I'm not aware of any other conversation.

I: I see. I see. Now, I would be interested. Do you feel excluded from the architectural processes? Would you like more involvement, more voice?

PO4: And. (...) No, no, really. I mean, you know, on my day to day, I don't need to have that exposure to the architecture community. It would be good to be more informed who has access to what they decide in the CrEAM board. I don't know, what are the discussions and the outputs. I don't know where I have to look myself. And especially talking about the people here in Barcelona as well. And I don't know if this because, you know, the documentation is in German, and we are not German speakers. But, you know, for us, it's you know, it's a black box. So we don't know what's what other discussions they are having or whether all the outputs and what are the decisions they are taking in that sense. I sometimes have discussions with the Domain Architect, but I think it's not been properly communicated. I don't know if that is the way they want to do it. I mean, you know, they take a decision, maybe they don't need to communicate to everyone, but maybe because you know, we are kind of part of this, so yeah my only complaint is that communication could be improved.

I: I see. And now I'd be interested. Do you personally, on your own, do some architectural decisions?

PO4: No.

I: Who does them?

PO4: In our case the domain architect.

I: And maybe you could tell me something. You know, in the Agile world, there is this term emerging architecture. That architecture is created during the development process, and in comparison, to waterfall,

when we have, like, intentional architecture. I would be interested. Does in your work, do you see emerging architecture or is everything planned?

PO4: (...) Usually, everything is planned. But you know, yeah there's been a few times that we needed to develop the architecture at the same time that we were developing. Yeah. And the cool thing is that instead of the team who has designed the architecture, what we do is to propose the best way to do it. When we think that is the architecture that we need to follow, then that is discussed and approved. Usually, we are having those kinds of conversations with our Domain Architect.

I: So does he have the last word or does he have to take it to CrEAM?

PO4: I don't know. I guess it's dependent on the change of the architecture that we are setting up.

I: I see. I see. And how informed or educated are you regarding some standards and principles? We have a trick like architectural standards.

PO4: I know a few. I think we are not very well-educated on the standards from architecture point of view.

I: Yeah, exactly. That's fine. Just fine. And have you ever deviated from some standard or maybe deviated from some plan? And then it, you know, escalated in some issue or then it had to be kind of discussed. Sorry if you ever have deviated from some standard.

PO4: (...) The thing is that. Yeah, well, we never been told that we ate it if we did, so, you know. So as I said, you know, maybe we are not very well-educated in that sense. And. And so we don't know if we are, you know, deviating from their standards or not. But nevertheless, we never been told otherwise. Mm hmm. Mm hmm.

I: And maybe back to the example you have told me before that. What was that? Something was rejected. Like, some architects wanted to discuss it further. Yeah.

PO4: Monitoring the monitoring.

I: What was that? Yeah. What was the issue there? Maybe you have broken some principles or.

PO4: I don't know. I think that they didn't like the proposal of choosing a standard tool. I don't know, because we presented it when we presented the strategy, we presented everything, from principles to requirements to how is the health of monitoring in the entire organization. And there were things that we didn't like from the standards, and you know, we present that as well the maturity of monitoring for all the applications with some statistics, and it didn't look very good. And we also presented our idea of the architecture that we were thinking, the proposal of Tool A as a centerpiece, as a core monitoring tool. And as I said, the feedback was, you know, we discussed back and forth, especially around the principles and the requirements, but they didn't say anything about the tool, and it came up after two years, that they didn't agree with the tool so. We didn't know why they do not agree, but we knew what the tool was already the standard of the company from Central monitoring team. We discussed that with the central monitoring team. And they agreed with us. From Central team, that was okay. But then from our architecture community, it seems that it was not okay. But I don't know why it was not okay for them. I don't know. You know, they. I don't know, to be honest what is the rationale behind.

I: And what was the output? What were the consequences that it was not okay?

PO4: I don't know. You know, the discussion is not being finished, as far as I understand. So, there's not been any consequences. So, we are still moving forward to that strategy and using it as a central tool. And last year we decommissioned one of the monitoring tools. We migrate everything to work, and we are doing everything now in the ****. To my eyes that there's not been any consequences.

I: And, uh, if another team somewhere in the business unit, Switzerland, would like, now want to have a monitoring tool, would they be allowed to use another tool, or do they have to use *****?

PO4: And I you know, the idea is that, I mean, they can go and use another tool. You know, if we don't know that they are going for another tool, we don't know. But the thing is that the idea is that they should go for for help. And that was communicated to all the applications owners. So. (...) Theoretically, everyone is aware of that.

I: I see. So what would you say? Who is more powerful? Is it CrEAM or is it you with your agile teams with your area?

PO4: More powerful. In what sense? In order to take decisions.

I: Yes.

PO4: No. Then then, you know, it has to be it has to be CrEAM, I guess.

I: That's interesting, because as you said they still did not have taken the decision so yet.

PO4: But I mean I understand that. The thing is that, you know, the wall is still spinning. So, you cannot stop and wait for someone (CrEAM) to take a decision.

I: That's true.

PO4: Yeah, they had that on the tables since two years ago. So, you know, we are still moving? Yeah. Maybe in six months they come and say, you know, this cannot be stopped. It's going to do a rollback, and then there's going to discuss that.

I: I see.

PO4: There is. There is a sentence we say: "It is better to ask for forgiveness than for permission".

I: And that's the motto you are working by.

PO4: Yes. But it is not my decision to continue working without approval of CrEAM. You know, talking with A. as as head of the jobs and service executive. He agrees on that. And M., so there were some people that we agreed to move forward with that. We also have, you know, E. with a service and production team. You have B. Yeah. Look, they are the guys managing **** as a platform. They also agree on that. So, I mean, it was not only us. Not only myself as a head of monitoring, it was, you know, a bunch of guys who agreed to move forward.

I: I see. I see. Now I completely understand it. So, it was a decision that was just taken in the domain, you know, by the domain, by discussion in the domain.

PO4: I guess from architecture point of view, as you said, and you say, Right, we have different domains. And I do agree that you cannot take your own decisions on. On, you know, what is the architecture APIs, for example, and domain P&C, they do one, C&D and they do another thing like one of the things you need to have this kind of a standard to standardise the architecture. That's the right thing to do. And I understand the CrEAM are the ones taking those kinds of decisions. Where are the standards that we want to apply for the entire BU Switzerland, right? So that's that's, that's okay. And from monitoring point of view, monitoring has been always in the IT Ops and so and there are no other domains. I understand they can decide we want to go for whatever tool, but so far, it's not been the case.

I: Well, let's move to the next question. And here I would like to ask you, on which level do you prefer to the inputs and maybe guidance or even control from enterprise architects, from enterprise architecture management? So from our team, at what level do you need their input? Is it more you just want them to give you like strategic orientation, but to let you take your own decision? Or do you really need them to be there? Also involved in the development questions related on the implementation level, when you are taking like smaller decisions, where would you prefer their involvement?

PO4: It's kind of a mixture. I mean, so I rather prefer them to tell us, you know, what is this specific strategy for, for a particular topic. Yeah. And then once we start with the development, they need to be available just to clarify, clarify it out or, or, or listen to new proposals because you know, you know that, that when you start to do things and to develop things, maybe you discovered things that on paper they were okay. Yeah. But you know, when you're implementing something, you realize that oops, this cannot be then to be open to this, you know, to listen to new proposals to discuss that. So kind of yes, this is the strategy. This is what you have to do. And then and then we follow that. But then to have to be open to have that discussion if it's the case. What I wouldn't like is to have them all my neck every single day checking what we are doing. That that wouldn't work for me.

I: And there is also a question regarding the technical knowledge of architects: Do you think and I'm not talking now about your Domain Architekt because I know your Domain Architekt has very good technical knowledge, but I'm talking more about the members of the CrEAM or also the architects that, for example, were not happy about your approach with ****. How was their technical knowledge? Were they able to understand technical details?

PO4: I don't know all of them. But with the ones that I had some interactions, I would say they have technical knowledge.

I: Okay. And would you say the knowledge is sufficient, like, to support you?

PO4: I would say so.

I: And have you ever had an example where you worked with an architect, he did not understand what you were saying.

PO4: Not not to myself, so know myself in that situation. But one of the members of my team and and he was, you know, with one one of the life area architects. Yeah. That we were I don't know why but they were discussing something around you know we have in conference what is what is called like a knowledge base where we keep all the all the applications that we have in the Swiss view with an in a glass, you can see a lot of information for that application. Who is the business, who is the business owner? Who is the IP owner to send me the different documents that that link to documents that are important for operations If the application is monitored, if the application has got through security standards, etc. And then, you know, we discover or we learn that, you know, there was this this, this architect in the life environment with a new tool. And they more or less they wanted to do the same that we already had in conference. Right. So there was, there was a discussion and you know in the way that how you know, from where we are retrieving the data, they are putting in the knowledge base. Yeah. So we were discussing about JIRA. We want discussion about snow. The standard tools that everyone is worldwide is using because this is the standard. And he. You know, he was lacking on on on that info. You know, he was asking what is us know or you know, why what what do I need to be integrated with us know. Okay. And he was like, what do you mean? I mean, no. He says, no. I mean, almost everything is coming from us. In a lot of things. So but I don't you know, I wouldn't say that it was lack in technical knowledge. I think it was more like on Zurich standards or Zurich processes or the way we operate. But yeah, I think it's the only case that I can think of.

I: Yeah. It. It's also interesting that our architects do not know our tools. That's something that should not come up. Definitely. Like, even I know what is. No, And I'm working student, you know? I see. Well, thank you for that, for the input. Now let's move to the question of where I will try to understand. What is your education or how far do you understand enterprise architecture? (...) Do you believe you know what enterprise architecture management is for?

PO4: I do. So I as I said. I'm thinking not only for the Switzerland in all that experience outside of Switzerland. Yes. And at the end of the day. Yes, I think I do. I do understand.

I: Can you tell me So what is then?

PO4: The more or less is what I say before. So I think. I think what? What Enterprise Architects they need to offer or the added value of the architects community for the rest of the organisation in the IT world. I guess because we are not talking about business architecture. Yeah we are, we are talking about IP architecture. So I understand that, you know, set up standards and standards in the sense that you know, from

tooling and you know how we integrate with third parties from architecture point of view, you know, how we gather data, etc., etc., you know, everything. They should define those standards and they should define what we have to use for that. (...) In order to avoid that, every single team decided to go one way or to another way, because at the end, you know, you end up with a completely mess. Yeah. So and that that you know, that is a. You know, it's a benefit from economical point of financially as you are not spending money different kind of money from you know you know everyone is using the same. So you can take the advantage of, you know, if we have a deal with Dynatrace for example, you know is better if we have a deal for whatever a number of licenses more than to have three licenses here and then three licenses with Splunk, another two or three licenses with Elk or three, you know, that that, you know, from financial point of view is better for maintenance purposes as well, is better to have everything in standard rights and quality standards as well. So, yeah, I think I think they need to prepare that umbrella that from architecture point of view that covers everything, you know, and standardise everything, even standardise processes, architecture, point of view as well from technical point of view that they. You know, the only thing that and I don't know if that is the case of Karim, but based on my past experience, they need also to be open to listen to others, even though they are not architects and they are not part of that architect architecture community. Mm hmm. Mm hmm.

I: I see. That's great. And so now you have told me what CrEAM Council should do or what enterprise architecture management should do. So I take it as your expectations or your wishes on a good CrEAM Council. Can you tell me to what extent are your expectations being met now? (...) And.

PO4: (...) Well, so and again, I'm going to base my answer on my couple of experience with with Karim. So my expectation is that they should be foster taking decisions. (...) And they should listen a bit more to the ones who are presenting to the to the teams that are presenting. So other than that, I guess that, you know, as I said, my relationship with, you know, with that board is not that that close. But yes, I think I think, you know, I'm not going to say take the right decisions because, you know, maybe I say one thing and they think another thing. So, yeah, but they need they need to speed up the decisions. But sometimes the team are waiting. And especially now in this agile world, you know, things needs to be taken. You know, I wouldn't say without evaluating risk, but, you know, speed up the decision. Listen a bit more to the things that are presenting and then communicate better guidance, to explain how we can get, you know, the minutes of the board so we can get, you know, where are those faster? Because I don't know, to be honest, if I if I want to go to Tech, where is the CrEAM documentation in order to understand, you know, where's the architecture that I need to apply if I want to integrate with third party? To be honest, I don't know where I need to go. And, you know, and I guess the majority of the guys in team, I don't think they know.

I: I see. So. Back to the questions. To what extent are your expectations being met on the scale from 0 to 10?

PO4: Seven, six, seven.

I: That's actually good.

PO4: Is good. Yeah, well, it's not bad. Yeah, they say that.

I: That sounds. You know, the point you have given sound much better than that.

PO4: Yeah, well, I cannot just based on my couple of experience, I mean.

I: (...) Sure. And you have pointed out they have to speed up. Can you give me an example? How long do they need to take a decision?

PO4: Well. I don't know. I don't know if you know. I understand. So, you know, in the example of the monetary we presented, we presented that I think three times in the in the green board even we have kind of meet afters. Yeah. With a couple of of members of the CrEAM board just to discuss you know specific points. Yeah. And and that last I don't know I think it was three months or so considering that we already asked that we want to have a slot in the CrEAM to present and I think it took around a month, month and a half in order to for them to, you know, accommodate the agenda for two. Okay. And as I said after I don't know. All five months and there was not close the topic. So it was only approved one bit of the of the

strategy. So I don't know if it needs to be held for half a year, three months. I don't know. I guess that depends on on, on what you are presenting and. (...) But you know, it shouldn't. It shouldn't take more than, I don't know.

I: One PI Planning?

PO4: One. It should be. I mean, one PI is ten weeks. So in ten weeks, it should be enough time to discuss whatever thing to discuss to, you know, from the present, whatever they ask for. I mean, ten weeks is, is, is a lot of time, to be honest.

I: Hmm. I see. Yeah. And you have also pointed the other point. They should like, the point of the communication is clear. But the other point, they should listen more to the teams that are presenting. Yeah.

PO4: Yeah. This is as I said, you know, I think this is sometimes it looks like they are a very close community. So if you are not an architect, you cannot take some decisions or you are not allowed to propose as you are not an architect. So it looks like you are not or you are, you don't have the knowledge enough for that. Yeah. So maybe, you know you are not an architect because you didn't choose to be you know, you didn't choose to be an architect. Yeah. You know, your career path when all the you know, all the directions. Right. So, but sometimes you get the feeling like. And obviously, this is you know, I'm not saying that all the architects have the same right. But, you know, some of them is like, I'm an architect. You are not. So that's it. Okay. Yeah. You know, we cannot discuss more because. I'm the architect. Well, I think, you know, there are people that are architects, but the technical knowledge is amazing. So, you know, maybe maybe they even could learn from from from people that are not architects.

I: I see. Yeah, that's. That's certainly true. And the last question on you is, what do you think that architects and I'm talking about CrEAM Council, what do they expect from you?

PO4: I guess that they expect that we follow the standards and follow the guidelines that they set up and and that if you have an idea of where you want to go or if you are to have a new technical thing or to have a new tool or whatever, you go to them and you present to them and wait for their approval or wait for, you know, to have a discussion at least with them. So I guess they don't like if you start to do things on your own without, you know, from your point of view and. But to be honest, I don't know. Maybe it's something that they should also, you know, spread that like, you know, we will, you know, our expectations on the entire writer community. And The view is A, B, C, D, and, you know, whatever and that.

I: Yeah, good. Oh, that was my last question. Do you have something more to add? Is there a topic that you believe is important and we have missed?.

PO4: Maybe this is something... it's a bit linked with the communication. So as I said and not not only myself because it's something that I have discussed a few times, it's like we don't really know what they are doing, what is the purpose of the CrEAM. So it wouldn't hurt if they prepared some sessions and informed the rest of the community about what is the purpose of that council, what is the objective? Some piece of background like this is what we do. This is what we would like you to do and here is our mailbox or whatever, in order to communicate with us, because I don't know how communicate with them. I know some names, I just could live with those names. But is there is a specific place where I can say I want to contact you?

I: That's certainly an important point. And I can also tell you that what other product owners have said as well.

PO4: I'm not alone in this fight. I have never been introduced to the topic. And yeah, that's interesting. And when I talk to the architects, you know, they said we did we did two sessions and we have sent emails and we sent a newsletter. So yeah, maybe there is some disconnect in between, you know.

PO4: Yeah, but, but yeah, but to whom. Yeah. I mean they send you letters, they send such but to whom? And I don't know.

I: Yeah, exactly. Exactly. And maybe they just send it to work, you know, and then they believe, you know, it's maybe the task of Domain Architect to forward it to you.

PO4: It could be. I don't know. But as you said, there is there is some kind of. Something is broken in between.

5. Transkription Interview DA1

I: So. Danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Ich heisse dich nochmals willkommen. Und meine erste Frage an dich ist: Mit wem aus den agilen Teams kommunizierst du in deiner Rolle als Architekt?

DA1: Mit wem? Ich kommuniziere natürlich mit den Architekten, mit den Solution Architekten, Und zwar aus meinem Bereich, vor allen Dingen, Aber auch aus anderen Bereichen, zumindest selektiv. Ich kommuniziere mit den Domänenarchitekten, die dort verantwortlich sind, wenn es um Projekte geht, so Initiativen geht, die als relevant für Data Management und Services sind.

I: Und direkt mit den agilen Teams?

DA1: Also direkt mit den Organisationen nur wenig. Aber wenn, wenn da was entsteht, dann bin ich eingeladen und dann höre ich mir das auch an und gebe meine Meinung ab. Es gibt nur eins, was ich regelmäßig tue. Das ist mit dem C&D Team. Die haben jeden Donnerstag eigentlich, wo sie die die Themen, die Architektur wollen Themen eigentlich besprechen, Und so eine Stunde, wo ich dann auch dabei bin.

I: Gut gut. Also hast du jetzt einen direkten Kanal zu einem Product Owner?

DA1: Ja.

I: Und die Kommunikation, die du angesprochen hast. Wie oft findet die statt?

DA1: Ähm, also das ist nur selektiv. Das ist, dass das permanent stattfindet. Selektiv. Wenn Themen sind, dann werde ich mit eingebunden.

I: Gut. Dann würde mich interessieren, in welche Richtung geht eher der Informationsfluss. Also hast du das Gefühl, du informierst die Teams eher, oder es kommt er zu dir, die Informationen?

DA1: Also das ist beides, was jetzt mehr ist. Ich glaube mir muss ich mich kümmern. Aber natürlich passiert es auch, dass ich halt angefragt werde und es ist halt vor allen Dingen aus denen von den Teams, die direkt mit mir oder wo es einen sehr engen Kontakt gibt, aus meinem eigenen Bereich vor allen Dingen die Solution Architekten, die dort relevant sind dann. Also ich habe mir die Woche beispielsweise mal angehört, da gab es eine Systemdemo von C&D und da habe ich natürlich auch gemerkt, dass da Themen sind, die mich sehr wohl betreffen, wo mich nie jemand informiert hat. Ja, also das ist schon, glaube ich, wichtig, dass ich das öfter tue, also bei solchen Systemdemos halt dabei zu sein.

I: Gut, und jetzt würde mich interessieren, gibt es vielleicht formale Strukturen, dass man dir Feedback gibt für deine Arbeit oder du Feedback gibst mit den Leuten, mit denen du zusammenarbeitest?

DA1: Es gibt kein Feedback zu mir von den agilen Teams. Und ich Feedback zu anderen geben, den Kanal, den expliziten Kanal, den könnte ich natürlich wahrnehmen, wenn ich in diesen Sprints Reviews oder in diesen Reviews drin wäre. Das bin ich nicht. Auf der anderen Seite gibt es nur noch das CrEAM Council. Da kriegt jeder Feedback.

I: In welche Form kriegst du da Feedback?

DA1: Von meinen Kollegen, wenn ich mich nicht gekümmert habe. Die sagen es ganz offen.

I: Wenn du dich um etwas nicht gekümmert hast oder etwas, was in deine Verantwortung wäre?

DA1: Was in meiner Verantwortung liegt. Ich kann mich auch nicht um alles kümmern. Also, ich nehme das so einfach hin, weil es einfach zu viele Themen sind und ich immer noch alleine bin, mein Chef noch nicht dafür gesorgt hat, dass jemand anderes gibt.

I: Also würdest du auch sagen, dass du vielleicht überbelastet bist, Also.

P3: Würde ich auch sagen.

I: Gut, dann kommen wir zum nächsten Päckli von Fragen und da würde ich dir immer zum Beispiel sagen, was die eine Seite sagt, was die andere Seite sagt. So zwei verschiedene Meinungen. Und kannst du mir sagen, mit welcher du dich eher identifizierst oder wie du das wie du das siehst? In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den Architekturentscheidungen und -prozessen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen. Es gibt aber auch Berichte, dass die agilen Teams es vermeiden, Architektur Entscheidungen zu treffen. Wie siehst du das?

DA1: Ist unterschiedlich. Ich glaube, dass es eher so kulturabhängig in den einzelnen Departements. Also wie gesagt, also von von C&D werde ich sehr wohl immer eingebunden oder mehr eingebunden als von anderen. Ähm, und meinte ich ich bin jetzt nicht ganz sicher, ob die sich jetzt so fühlen, das sie zu wenig eingebunden, selbst zu wenig eingebunden sind. Das kann ich nicht beurteilen. Bei mir in meinem Bereich, da ist es sehr wohl so, dass ich zusehe, dass ich die Leute einbinde. Also ich treffe keine irgendwelchen Entscheidungen, ohne dort mit irgendwem mit den Leuten gesprochen zu haben, deren Meinung eingeholt zu haben, das mache ich nicht. Die sind sogar eher eigenständig unterwegs und ich muss zusehen, dass ich die Fäden zusammenhalte. Also ähm, ist man so diese diese Aussage, Ich bin zu wenig eingebunden, die kommt halt trotzdem öfter her. Aber ich ich habe immer das Gefühl, man macht es sich da sehr, sehr einfach. Ja, natürlich, es geht. Gehen Sachen verloren, gehen Informationen verloren. Aber es ist halt. Ja, das kommt mir so tatsächlich so vor, als wenn es einfach ein Standardspruch ist. Bisher. Ich weiss nicht, was ich noch gross tun soll (lacht). Aber ich versuchte es schon, die Leute so weit wie möglich einzubinden.

I: Das klingt gut. Ich denke, da sind auch sicher die agilen Teams gut. Jetzt würde mich interessieren. Vielleicht könntest du mir das Vorgehen erklären, wie man hier vorgeht, wenn jetzt ein agiles Team von irgendeiner Vorgabe oder von irgendwelchem Plan abweichen möchte, weil sie vielleicht glauben, das wäre schneller oder einfacher, was muss man da machen?

DA1: Also was, was müsste man tun. Das würde es eigentlich heissen, dass wir Standards und Prinzipien definiert haben und dass, wenn jemand dagegen verstösst, verstossen will, weil er gute Gründe hat, dann muss er entweder bei mir oder beim CrEAM Council vorbeikommen. Ja, das wäre so der Standardweg. So, jetzt ist es aber so wir haben kein einziges Prinzip definiert bisher. Es ist gerade in Arbeit, dass das passiert, aber es gibt momentan keine. Standards. Gibt es eine ganze Menge, aber der Governance-prozesses nicht gut ist aufgesetzt. So, wenn ich das zufälligerweise mitkriege, dass das passiert (Abweichung von Standards) und es ist mir tatsächlich jetzt am Dienstag passiert und dann spreche ich die Leute darauf an. Ja, aber ja. Also die Governance funktioniert an der Stelle nicht. Man erkennt es per Zufall.

I: Ich nehme mit das der richtige Weg wäre, einfach es dem Architekten mitzuteilen oder dem CrEAM Council und dann vielleicht einen Approval holen. Und du sagst manchmal kann es, kann man auch das umgehen?

DA1: Und ja, man kann es umgehen, weil die Governance dort nicht funktioniert. Also wenn man es will. Am Anfang des Projektes gibt es nur zwei Punkte. Für die Initiative, Projekte gibt es nicht mehr. Und zwar gibt es nach dem MVP und nach dem Persevere, kann man sich das angucken, was wurde entworfen, und dann gibt es nichts mehr. Das heisst also, ab diesem Zeitpunkt wird es nicht mehr überprüft, ob da jemand irgendwie Standards verletzt oder nicht verletzt. Und oftmals ist es ja auch so, gerade im agilen Umfeld, dass man so die ganzen das Design noch nicht fertig hat am Anfang. Das war ja früher anders, weil man noch Wasserfall gemacht hat und das wird nicht vernünftig gelebt. Das heisst dann, wenn man merkt, okay, hier muss neu eine Entscheidung getroffen werden und die haben tatsächlich einen architektonischen Impact und müssten eigentlich noch mal bei den Domain Architekt oder bei denen beim CrEAM vorbeikommen und sagen okay, wir haben da ein Thema, was wir haben, wo wir Ausnahmen benötigen, aus den und den Gründen, und es ist ja nicht so, dass wir böse sind, (...) aber es ist halt zusätzlicher Aufwand, den die Leute betreiben müssen. Und bisher gibt es keine Sanktionen, wenn das jemand nicht tut.

I: Ja, ja, das macht. Das macht Sinn. Lass mich hier schnell noch an dieser Stelle fragen. Du hast gesagt, am Anfang ist eigentlich ein starkes Involvement mit der Architektur, also auch von der Seite der Architekten. Oder du hast gesagt MVP und Persevere. Ist es also jetzt nicht, dir etwas schlechtes zu unterstellen? Ist es vielleicht auch von deiner Seite oder von Seiten der Architekten, dass ihr euch von den Initiativen, von den Projekten zurückzieht in nach dem nach dem Beginn?

DA1: Ja, es ist schon so (Architekten ziehen sich nach dem Beginn des Projektes zurück). Also ich meine, wenn. Wenn wir ein Design haben, dann gibt es halt nur noch sporadisch einen Kontakt und der ist nicht wirklich gut organisiert. Ja, wir ziehen uns in gewisser Weise zurück. Es kommen dann wieder neue Themen. Da müssen Prinzipien definiert werden.

I: Verstehe, verstehe. Also so, wie ich es verstehe. Ihr vertraut dann, dass die Teams sich halten.

DA1: Wir müssen, vertrauen.

I: Aber wie du sagst, das Vertrauen wird ab und zu gebrochen oder ab und zu.

DA1: Also ich will ja will jetzt nicht behaupten, dass das absichtlich passiert, sondern das kann ganz unabsichtlich passieren. Also wenn du so was weiss ich, eine Liste von 60 Standards hast, guckst du da jedes Mal durch? (lacht) Ja, ne, das wissen auch nicht alle. Ja und? Und ja, das passiert oftmals einfach so, weil jemand denkt okay, das ist gute Lösung, die ich jetzt hier hab, Aber im Endeffekt langfristig ist es vielleicht doch nicht die richtige Lösung. Vielleicht auch irgendwelche Requirements nicht ordentlich, nicht richtig analysiert. Aber wir haben jetzt gerade ein Thema gehabt, wo tatsächlich Dokumente halt abgespeichert werden sollen. Okay, wir können das ja in SharePoint machen, aber es gibt eine ganz klare Struktur, ein Standards, dass Content eigentlich im Archiv abzulegen ist. Und es hat ein paar Gründe, und die hat man einfach nicht betrachtet, weil man es nicht wusste, weil man denkt, okay, SharePoint ist ja gut genug. Und da sind wir jetzt in Diskussion und ich weiss nicht, ob wir das wieder zurückdrehen können, das Thema. Die haben es einfach nicht gewusst.

I: Das der STANDARD ist. Also auch so ein bisschen. Es gibt noch Bedarf, die Information nachzuholen, die der Grad an wie die Teams informiert sind?

DA1: Als das ein Onboarding Thema sicherlich genau ja, ich denke schon gewollt, dass die halt einfach informiert werden sollen. Hier kannst du gucken, wie gehen die Standards. Sieh zu, dass du da das einhalten kannst.

I: Und das ist zum Beispiel gesagt, Von dem C&D Team wirst du sehr gut eingebunden. Was läuft da gut? Warum funktioniert es da gut oder besser?

DA1: Ähm, also, ich meine, du weisst ja, ich komme aus der DMSS ist ja ein Querschnittsthema und wir werden dann angesprochen, wenn es einen Bedarf gibt aus den Domains, und da gibt es ein grosses Ungleichgewicht. Das Ungleichgewicht liegt darin, dass manche von diesen Departments, also die, die, die haben keinen grossen Bedarf (zusammen zu schaffen). Ja, und da hat sich das einfach in der Kultur so widerspiegelt, sich so wieder. Die machen einfach alles selbst. Ja, und da gibt es andere, die haben immer einen grossen Bedarf, weil sie sehr abhängig sind von anderen Domains. Die haben grossen Bedarf an Zusammenarbeit, ihren grossen Bedarf von anderen Daten auch zu kriegen und die, die, die, die kennen sich mit solchen zusammenarbeiten gut aus. Und das ist die vor allen Dingen, die haben Bedarf auch in uns, hatten grossen Bedarf und die, die kommen immer auf uns zu, die anderen, die die wirkliche Horizontale sind, die P&C, die haben nicht so einen grossen Bedarf, haben lieber Sachen selbst. Ja, und da ist die Kommunikation noch nicht so gut und das Einbinden noch weniger.

I: Du hast das bisschen angesprochen bezüglich der Governance, aber mich würde interessieren, wenn es jetzt das gute Beispiel anschauen, dass jetzt eben ein Team das korrekt mit dem deren Architekten besprochen hat, zum Beispiel haben sie das im Council präsentiert, wer hat da das entscheidende Wort? Also ist Cream Council jemand, der sagen kann «rejected», zurück überarbeiten oder können sich die Teams durchsetzen?

DA1: Also wer das letzte Wort hat, ist, ähm ist der Chef Enterprise Architekt? Ähm ob der seine Rolle wahrnimmt? Kann man drüber streiten. Also in letzter Zeit immer mehr als vorher. Also man muss schon so sehen, dass diese Architektenrunde da die diskutieren sehr gerne und jeder hat zu allem eine Meinung und das ist natürlich manchmal ein Problem, weil man nicht einfach durch Diskutieren oftmals nicht zu einer Entscheidung kommt und dann muss eskaliert werden. Ja.

I: Zu wem zu.

DA1: Geht. Erst mal zum Chef Enterprise Architekt. Und wenn es dort auch nicht gelöst werden kann, dann geht es zum CIO und das muss sogar auch gemacht werden. Es ist tatsächlich momentan noch nicht so Gang und Gebe.

I: Was passieren wird, wenn einfach keine Entscheidung getroffen werden? Was heisst das für die Arbeit?

DA1: Jeder arbeitet weiter, wie er will, wie sie wollen. Das ist tatsächlich so. Ich denke, das wird sich jetzt ein bisschen ändern. Das ist ja auch ein kulturelles Problem.

I: Ja.

DA1: Und unsere ehemalige Chefin CIO, die hat tatsächlich das so gesehen. Ihr müsst euch auch einigen. Die hat das alles delegiert. Aber wenn du es delegierst und die Leute sich nicht einigen können, dann einigen sich auch nicht. Ich glaube, der neue CIO ist da schon etwas anders. Also es ist nicht wirklich gut jetzt. Als Demokratie kann man das nicht führen.

I: Und das ist eben spannend. Ja, also in dem Sinne kann ich entnehmen, dass grundsätzlich werden da keine klaren Entscheidungen getroffen und das ermöglicht den Teams den eigenen Weg zu gehen auch. Und dann ist es grundsätzlich fast dasselbe Ergebnis, als wenn sie das nicht vor dem Council präsentiert hätten?

DA1: Okay, dann ist es nur bewusst, dass wir uns nicht einig sind, dass wir keine Entscheidung hinkriegen müssen.

I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage. Ich sage dir wieder zwei Meinungen und du kannst mir sagen, was du dazu denkst. In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten der agilen Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von Architekten Informationen auf dem technischen Niveau wünschen und auch Steuerung auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene den agilen Teams überlassen werden sollen und die Architekten nur strategische Orientierung vorgeben. Wie siehst du das?

DA1: Das zweite, ganz klar ja. Sicherlich wird im Weiteren in Technologiefragen muss es gewisse Vorgaben geben, um einfach eine Standardisierung hinzukriegen. Aber Enterprise Architekten strategisch unterwegs sein? Ja, das sollte so sein und wird nicht immer gelebt, das stimmt. Aber das wäre eigentlich das Ziel. Und ich sag das meinen Leuten ganz bewusst. Ich sagte ihnen, ihr seid die Spezialisten. Es ist irgendwie um Daten, Modellierung oder sonst was geht. Ich habe genug Spezialisten, die das besser können, viel besser können als ich. Und genauso die Technik. Das könnte sie viel besser. Wenn ich sage okay, strategisch sage ich natürlich okay, ist. Wie gehen wir vor, Gehen wir so vor im Sinne von holen wir uns von einem Anbieter lieber alles. Also durchgängig ein End of End oder suchen wir Best of breed? Also das sind strategische Entscheidungen. Aber nachher zu sagen, was das Tool, das oder das.

I: (...) Macht, sind genau, ich verstehe es auf der Ebene, auf der Ebene Standards und Prinzipien, ja, geben Architekten vor. Aber was dann eben wirklich im Tool, die kleinen Entscheidungen wirklich was für das Development entscheidend ist, dann das machen dann die Teams selbst entscheiden. Da redet der Architekt vielleicht die anderen Rollen Solution, Architekt, Systemarchitekt, die reden da vielleicht auch mit auf der tieferen Ebene.

DA1: Die sind ja auch eingebunden in die agilen Teams und so, und das ist ja.

I: (...) Dann wieder seine nächste Frage, wo ich dir zwei Meinungen sage, und zwar in der Forschung, gibt es verschiedene Meinungen, ob Enterprise Architekten oder auch Domainarchitekten. Aber wir reden über die höhere Ebene der Architektur. Auch tiefe technische Kenntnisse haben sollen. Eine Meinung ist, dass Architekten fähig sein sollten, sich mit den agilen Teams über die Implementierung auszutauschen. Eine andere Meinung ist, dass Architekten für die Unterstützung der agilen Teams nur ein übergreifendes technisches Verständnis brauchen. Wie siehst du das? Ähm.

DA1: (...) Gut aus meiner Erfahrung heraus. Meine ganz persönliche Erfahrung. Ich habe ich festgestellt, dass natürlich, wenn man so gar nicht mitreden kann, dass die Akzeptanz eher schlecht ist. Und deswegen

denke ich schon, dass Leute, die aus der Technik kommen und früher solche Sachen gemacht haben. Dass die eher dazu geeignet sind, hier Enterprise Architektur zu machen, wenn sie sich in so ein übergreifendes (...) oder wenn sie den Anspruch an sich haben, auch übergreifend zu denken, und das auch können. Ja, das kann ich, dann kann ich jeder. Aber dann ist das meistens eine gute Kombination. Also ich bin jetzt auch jemand, der da kommt. Also ich habe früher programmiert. Natürlich weiss ich nicht mehr die Details, die es heute, was weiss ich, wie man eine Cloud aufsetzt. Und solche Sachen will ich auch gar nicht wissen. Dafür haben wir die Spezialisten. Aber ich kann trotzdem auch mitreden und weiss, wo wo Probleme entstehen können. Das, das muss man schon können. Aber das fällt mir natürlich in anderen Bereichen dann auch schwer. Also wenn ich jetzt ich habe ja auch das Integration Thema inzwischen hier bei mir im Team und da fällt es mir schwer mit den Leuten mitzureden.

I: Warum?

DA1: Weil ich die Sachen, die kenne ich tatsächlich nicht. Also ich kenn mich nicht im Netzwerk Design aus und solche Sachen. Und ich kann da auch nicht mitreden. Und da merkt man auch die, die lassen mich dann auch teilweise links liegen. Das ist keine Akzeptanz da.

I: (...) Gut, dann nehme ich mit, dass es ein. Es bringt einen Mehrwert für die Arbeit, wenn man, wenn man Erfahrungen hat, wirklich von Entwicklung. Programmierung muss jetzt nicht von gestern sein oder kann auch etwas früher in der Karriere sein. Aber wenn man von diesem Background kommt, hilft es dann. Ja und du redest auch über die Akzeptanz. Was meinst du damit?

DA1: Die Akzeptanz. Ich meine, was ist die Rolle von Domain Architekten? Einerseits natürlich ein Governance Thema, aber auf der anderen Seite ist es natürlich auch, die Leute zu unterstützen, und wenn ich niemand unterstützen kann, dann kriegst du auch keine Akzeptanz. Ja, und wenn ich. Wenn ich keine Akzeptanz habe, dann kann ich meine Governance-funktionen auch nicht ausüben. Wenn ich dir sage, du musst den Standard einhalten. Ich kann dir aber nicht sagen, wieso (lacht).

I: Also, es hängt auch ein bisschen, damit ich, ich, was ich so raus höre. Es hängt ein bisschen damit aus, wie dich dann die Entwickler oder die Leute annehmen. Wenn sie sehen, okay, der hat Ahnung, dann reden sie vielleicht auch anders mit ihr und nehmen Sie vielleicht auch deine Meinung mehr an.

I: Jetzt würde mich als allgemein interessieren. Welche Erfahrungen hast du gemacht? Das ist schon ein bisschen angedeutet. (...) Wie ist der Mass an der Akzeptanz der Entscheidungen, der Vorgaben in den agilen Teams? Also das, was von Architektur kommt, von CrEAM Council? Wie, Wie kommt es an bei den Teams, wie reagieren sie?

DA1: (...) Also Ja. Und du hast jetzt mitgekriegt, ist unterschiedlich. Dort, wo ich ein Mehrwert liefern kann, wird es sehr gut akzeptiert. Unter anderem auch, weil ich nicht restriktiv arbeite, sondern weil ich unterstützend arbeite. Natürlich ist bin ich viel involviert in Themen, wo auch Transformation stattfindet. Und Transformation generiert Unsicherheit. Und das ist auch einer der Hauptaufgaben von so einem Architekten, die Unsicherheit zu managen und auch Sicherheit zu geben und Möglichkeiten zu finden, die Unsicherheit wegzukriegen. Und wenn ich das hinkriege, dann ist das alles gut. Dann wird es sehr gut angenommen und ich bin sehr gut eingebunden. Und wenn ich das nicht, wenn ich nicht unterstützen kann, dann ist es immer schwierig. Es war doch die Frage, oder?

I: Genau. Ja, das war grundsätzlich die Frage. Also der Sinn der Frage ist einfach Wie würdest du sagen. Ja, auch vielleicht wie compliant. sind die Teams bezüglich der Governance?

DA1: Also Akzeptanz ist das Wichtigste an dem ganzen Thema. Und das heisst, dass du unterstützend agieren und nicht nur Governance mässig agieren.

I: Genau eine Sache sagst du wenn ich da unterstützen kann, wenn ich einen Beitrag liefern kann, dann hören sie mir zu. Und dann hast du auch noch etwas anderes gesagt. Aber sie hören nicht zu oder sie richten sie nicht darauf an, weil sie keine Bestrafung haben. Wenn du zum Beispiel erzielen möchtest, dass die Teams mitmachen und sich an die Standards halten. Also was kommt da eher der Mehrwert bringen und helfen oder was würde eher helfen? Oder die Bestrafung ein Risiko für sie.

DA1: Bestrafen hilft nie. Also natürlich und das machen wir auch mit. Also nicht bestrafen. Also das ist mit zumindest nicht der in der Wortwahl. Ja also manche kriegen dann Obligation und müssen dann bestimmte Sachen erfüllen bis zu einem gewissen Zeitpunkt. Ja, und meistens machen sie das dann auch. Ja, (...) aber. Also bestraft wird niemand. Aus. Und weil Bestrafung hilft. Du kannst nur sagen okay, also wir helfen dir jetzt auf den richtigen Weg zu kommen. Und was anderes macht doch keinen Sinn. Das jetzt hilft fürs nächste Mal. Schwer zu sagen. Persönlichkeit? Spielt die Persönlichkeit eine Rolle?

I: Verstehe. Verstehe. Ja. Vielleicht ist Bestrafung falsche Wort, Ich eskaliere es zu deinem Vorgesetzten. Oder wie? Wenn du. Wenn du etwas ändern könntest. Oder was du glauben würdest, es würde beitragen dazu, dass die Leute sich mehr halten an die Architektur. Was würdest du da tun? Welche Mittel würdest du nehmen?

DA1: Ja, was ich eben gesagt habe. Also Akzeptanz generieren. Du sollst also mitarbeiten, Mehrwert bieten. Und wenn du Mehrwert bietet, dann. Und wenn du erklären kannst, wieso Sachen besser so gemacht werden. Also andersrum. Wenn du das erklären kannst, dann kriegst du auch die Akzeptanz.

I: Und denkst du wie? Wie weit sind die Teams des. Verständnis über die Architektur? Verstehen Sie, warum die Sachen so besser gemacht werden sollen?

DA1: Also ich. Ja. Ich glaube schon, dass Sie das meiste verstehen. Manche Sachen sind halt schwer zu vermitteln. Aber. (...) Ja, und sie sind schwer zu vermitteln, weil einfach in die Zukunft hinein denkt und oder und wenn man je weiter man guckt, um so schwieriger ist es nachzuvollziehen. Und wenn ich den Leuten sage hier was weiss ich, ihr dürft nicht operativ und analytisch vermischen, dann hat es einen Aspekt, der irgendwo in die nächsten drei, vier Jahre reingeht, nicht schon meine Erfahrung mir sagt, da wird es Probleme geben. Ja, wenn man die Sachen vermischt. Aber dass die Leute, die denken meist nicht so weit und dann müssen sie mir glauben oder es so bleiben lassen.

DA1: Und was würdest du sagen, Verstehen sie die Rolle von diesem CrEAM Council.

I: Die Rolle CrEAM Council? Und ich glaube, die versteht hier noch keiner (lacht).

DA1: Warum das?

I: Ja, weil wir haben jetzt, jetzt am Mittwoch das erste Mal wirklich eine Entscheidung rausgebracht. Aus den CrEAM kommt die erste Entscheidung.

DA1: Nicht schlecht.

I: Nicht schlecht. Wie lange gibt es das jetzt?

DA1: Ich weiss nicht. Wie lange gibt's es?

I: Es ist anderthalb Jahre oder so? (...) Ja, also es ist schon in der Wahrnehmung der Menschen hier steht es jetzt nicht so an oberster Stelle. Es wird also schon sehr vorsichtig ausgedrückt. Aber die sagen alle, sie sind Architekten, Club und Diskutierclub. Bei rauskommt tun nichts.

I: Ist das erste Mal was, dass tatsächlich eine Entscheidung. Rauskommt. Ich hoffe, das wird sich ein bisschen verstärken. Wenn es nicht passiert, wird es auch schwierig für unseren Chefarchitekten.

DA1: Das bleibt anonymisiert. Das bleibt alles versteckt. Es ist wirklich nur darum zu wissen, Was bringt uns das Enterprise Architekten Management? Ist es bei den Teams angekommen, dass wir eigentlich oder wir das CrEAM Council? Die Architekten sind dafür da oder um für die Zukunft zu schauen und so Mehrwert zu generieren? Und ist es angekommen bei den agilen Teams? Wissen Sie, dass sie da einen Partner haben und nicht einen Feind.

I: (...) Ja. Also, ähm. Ich glaube die Domain Architektur selbst die ist schon angekommen. Das ist super silo-orientiert. Die, die diesen In agile Teams Auf jeden Fall vorhanden. Ich glaube, fast überall sogar. Ja, aber das übergreifend. Enterprise Architektur Management ist überhaupt nicht angekommen.

DA1: Du hast gesagt entweder melden oder so eine Abweichung oder wir haben gesagt, wenn die sich nicht halten, melden sie das selbst. Kommen Sie selbst mit einem Problem oder wird sozusagen aufgedeckt, dass die sich anders verhalten?

I: Ja, beides.

DA1: Beides. Und die Frage ist zum Beispiel warum, wenn Sie sich anders verhalten und wenn Sie sich zum Beispiel bewusst anders verhalten, warum kommen Sie nicht aufs CrEAM Council, auf Domäne Architekten?

I: Weil es aufwendig ist. Wenn du was erklären muss das immer aufwendig und dann noch ohne Probleme und Zeitverlust und was alles dazukommt. Ich meine, die sind ja, die stehen ja auch unter Druck und müssen ja liefern. Und meistens ist der oder sagen wir mal so, wenn die Machtverhältnisse in so in so einer Initiative so sind, dass der Projektleiter sich gut durchsetzen kann, dann dann hat ein Architekt auf einmal also zwei Parteien, die, die gegen ihn sind, sozusagen ja gefühlt gegen ihn sind.

DA1: Werde ich seine Partei?

I: Ja, das sind die Projektleiter, die, die wollen alle ihre Sachen durchkriegen. Ja, und sieh zu, dass du eine Lösung findest, die in den Zeitraum passt, in die Ressourcen passt und auch die Qualität liefert. Und auf der anderen Seite immer noch die Enterprise Architekten, die sich das dann vielleicht auch angucken wollen, was da passiert und dann vielleicht doch eine ganz, ganz andere Meinung haben, die nicht mehr in den Zeitrahmen passt. Durch den Architekten stelle zwischen ja und wie setzt er sich durch? Schwierig, oder? Hm. Also okay, dann frage ich lieber nicht den Enterprise Architekten, sondern sehe zu, dass ich hier eine pragmatische, gute Lösung hinkriege. Ohne Approval einholen zu müssen.

DA1: (...) Und jetzt stelle ich mir die Frage. Es ist vielleicht ganz theoretisch, oder du sagst pragmatische gute Lösung ist die Architektur, die wir hier geplant haben, oder die. Standards, sind Sie nicht gut und pragmatisch?

I: Ähm also möchte man eventuell ein Prinzip, sag mal wir mal im Prinzip Cloud First definierst. Dann ist das erst mal nicht pragmatisch, sondern das ist ein Prinzip, was du gucken musst. Und der Pragmatismus, die kommt eher davon, wie du den Prozess definierst, was du tun musst, um zu sagen Ich mache jetzt keinen Sinn, dass ich das Ich Cloud mache.

Und wenn der Prozess nicht pragmatisch ist, dann, dann hast du natürlich ein bisschen ein Problem. Und wenn du aus dem Thema nicht rauskommst und trotzdem in die Cloud musst und dann auf einmal ein Cloud Approval Prozess von drei Monaten hast, wie willst, wie willst du das deinem Projektleiter vermitteln?

Was ist jetzt pragmatisch. Pragmatisch wäre es dann, wenn derjenige den Prozess steuert, wenn der sagt Okay, du hast, Du hast jetzt diese zwei Wochen, wo du in der Zeit musst du das gelöst haben. Okay, ich helfe dir, dass du das auch hinkriegst. Das ist Pragmatismus, den wir brauchen. Er wird sicherlich auch nicht überall gelebt. (...) pragmatisch wäre, wenn. Wenn eine Exception innerhalb von ein paar Tagen gelöst wird und nicht drei Wochen dauert, weil sich die Architekten nicht einigen können. (...) pragmatisch wäre auch wenn jemand sagt okay, also wir müssen jetzt die Timeline halten, dann sehen wir zu, dass wir eine taktische Lösung hinkriegen und dann aber zusehen, dass wir die taktischen Lösungen in eine Lösung überführen.

Und zwar nicht im Sinne von Dann musst du die regeln, mit der musst du wieder durch das ganze Projekt Schlümpfe, durch Projekte, Profile durch, um das Geld zu kriegen, sondern das nicht von vornherein macht dass Pragmatismus. Kriegt man das hin? Selten. Du hast sicherlich schon gehört, dass oftmals taktische Lösungen eher länger. Leben als ursprünglich geplant. Und das hat was damit zu tun, dass du nachher dann doch wieder keine Zeit hast, um das zu lösen, dass du doch kein Geld kriegst, um die C Lösung zu implementieren. (...) Ja, aber da steckt jeder drin. Stecken auch die Enterprise Architekten drin in dem Problem? Domänenarchitekten für diese Arbeit finden, das ist ein Thema. Und Business akzeptiert einfach nicht die Timelines. Das müssen wir jetzt tun. Taktisch lösen, okay. Aber wir planen dann, die endgültige Lösung danach zu machen. Aber die Sicherheit, dass das Geld dafür gesprochen wird, wenn auf einmal der Business Value da ist. Das ist ganz schwierig. Aber das hat jetzt nichts mit dem Verhältnis von Domainarchitekten zu Solution Architekt oder agile Teams zu tun. Das ist ein allgemeines Problem.

DA1: (...) Ich verstehe. Gut, dann kommen wir noch zu ein paar abschliessenden Fragen. Und zwar würde mich interessieren, welche Erfahrungen Erwartungen hast du als Architekt und ein Mitglied des CrEAM Councils an die agile Teams und Product Owners?

I: (...) Also die Erwartungen habe ich diese. Proaktiv agieren und zwar nicht in dem Sinne ich kommen hier, ich muss mir etwas approven lassen, sondern das in dem Sinne kommen, ich lasse mir helfen. Das wäre meine Erwartung. Mehr. Und Erwartung an meinen Chef wäre, dass wir diese Erwartungen nur erfüllen können.

I: Also du bist nicht dem Chef Architekt unterordnet, sondern linienlinienmässig?

I: An sich sind es meine beiden Chefs. Okay. Ja. Und wenn. Wenn die das hinkriegen, ressourcenmässig das so auszustatten, dass das mir diese Unterstützung auch leisten kann, dann wird das allen helfen. Aber das bringt halt keinen direkten Business Value.

DA1: Ich verstehe ja, dass es natürlich schwer ist, es bei der Businessseite eben ankommt. Wenn du sagst, die kommen auch mit taktischen Solutions klar und taktischen Lösungen dann. Genau. Und jetzt würde mich auch interessieren, inwieweit werden jetzt deine Erwartungen an die agilen Teams und Product Owners erfüllt?

I: (...) dort wo Akzeptanz ist, da funktioniert alles, Da ist ein hohes Mass an Produktivität. Von dem Mass an Produktivität. Da ist ein hohes Mass an Akzeptanz, da macht man auch das, was vereinbart ist, ja kein Problem. Da, wo das nicht so ist, wo keine Akzeptanz ist, wo ich nicht mitreden kann. Dazu kommen wir nicht. Also was wollen Sie? Was sollen die von mir erwarten? Gar nichts. Das Einzige, was ich denen da helfen kann, ist zu sagen. Okay, also wie kann, wie musst du vorgehen, wenn wir jetzt. Wenn du jetzt im CrEAM Council auftreten musst? Also, was sind die? Wie musst du mit denen umgehen? Das ist die Fragestellung, die ich beantworten kann. Und das machen sie manchmal, manchmal aber auch nicht.

I: Also jetzt kommst du schon in. Was erwarten sie von dir oder was du denen geben kannst.

I: Was ich dir geben kann.

DA1: Was denkst du, was erwarten die?

I: (...) Ähm. Das weiss ich nicht. Es gibt tatsächlich Teams, die haben eine ganz klare Vorstellung, was sie tun wollen, Und wie sie es tun wollen. Die erwarten nichts von mir. Es gibt andere Teams, die da ist total unterschiedlich. Oder die sagen Okay, also wenn ich Hilfe krieg, bin ich und so bin ich froh drum Und die sind auch eher proaktive. Dann die. Ja, so ist es halt. Und die, die erwarten dann tatsächlich auch eine etwas klarere Sicht der Dinge. (...) Ähm, ja. Und das sind oftmals die, wo die Initiativen sehr sehr verteilt sind, wo die wo so was können, wie ich es sagen soll, wo viele Technologien eine Rolle spielen, wo viele Skills eine Rolle spielen. Wenn du dich auf eins fokussieren kannst, wenn du oder ich was weiss ich auf eventgetriebene Eventplattformen fokussieren kannst. Ich meine, da ist es nicht so wichtig, was drumrum passiert. Und die, die haben auch eine klare Sicht auf die Dinge, was wir tun wollen und wo die sind. Es sind die, die meistens ein bisschen übers Ziel hinausschiessen. Die muss man eher versuchen, dort einzufangen. Was mir nicht immer gelingt, meistens nicht gelingt. Aber die, die jetzt sehr, sehr viel mit anderen zu tun haben und sich nicht um alles kümmern können, die kommen auch. Die sind sowieso bereit dazu. Immer zu fragen und bereit dazu, sich Hilfe zu holen. Cool.

I: Hättest du noch was zu sagen zu diesem Thema?

I: (...) Ähm und was, was du jetzt so gar nicht angesprochen hast, ist ja ähm was? Was müsste denn also neben Prinzipien zu definieren noch von Enterprise Architektur kommen? Und da bin ich sehr der Meinung, dass auch zentrale Architekturvorgaben, also unabhängig von Prinzipien, wirklich was? Wie stellen wir uns in Zukunft, was weiss ich unsere Portale vor? Ja, wie wird die Datenversorgung von Portalen gemacht? Also wirklich zentrale Vorgaben wohl, wo sich jeder halten kann. Und das kostet natürlich auch extrem viel Zeit. Und so was sollte auszudiskutieren, weil es viele beteiligt?

P3: Ja.

I: Aber das sind übergreifende Konzepte, die es braucht und die sind alle da.

DA1: Und wahrscheinlich auch die Erzwingung?

I: Und das dann durchzusetzen. Aber das ist einfacher wenn so einfach nur wenn das mal definiert ist, weil du kannst immer verweisen hier da steht's ja so stellen wir uns das vor. Sieh zu, dass du das irgendwie hinkriegst. Ähm, wenn du das nicht hast, dann bist du nur am Diskutieren darum. Also, wie könnte man es denn machen? Und immer wieder Ja, und dass das diesen Rahmen zu bilden. Ganz unabhängig davon, ob wir jetzt Cloud First machen oder sonst irgendwas, sondern grundsätzlich zu sagen, wie gehen wir mit bestimmten Themen um und da sind wir noch ziemlich schwach auf der Brust. Ist erkannt, aber wir sind schwach auf der Brust.

6. Transkription Interview DA2

I: So the first question is, what is your role?

DA2: IT operations domain architect. That's mean that somehow, I'm overarching the IT operations, it's also having in scope telephony network. So, my job as a domain architect is like trying to have an overview of the systems that we use and try to create some kind of an ecosystem and integrate it. And also these kind of products and improvements align with the whole enterprise architecture.

I: So from this role, do you communicate with the agile teams?

DA2: I have a really, really a lot of contacts with agile teams and engage with the product managers as you need to be able to build this kind of ecosystem, they got the initiative and they got the product roadmap and you try to get the balance on how the pieces get integrated because a lot of times they tend to think in your silo, I will say yeah, and not in the, in the full end to end picture that this is try when when I try to abstract from there.

I: I would also be interested about the communication. Does it go like more from you or towards you? Are you the person that instructs and provides information?

DA2: I mean like as you know we work in SAFe. So, we already have our ceremonies. So, what I feel that it's important is there you discuss some kind of division and initiative that the different people are having. And this you need to link with the overall vision. And there it's time you can start some kind of a conversation. And then as well as have our individual one to one with, with, with almost all PMs. No. The ones especially that they're related to some of the work that I'm doing actually. But when I mainly have this kind of people together and then I mean like we talk about, about the stuff, and we talk about things that you can get on, how it can get done.

I: So you only talk with product managers or do you also talk with product owners.

DA2: I mean, some of them when they need some things. So, specifically, yes, we go a little bit more in detail. But I do not get used to talk with all every single for example, when I'm going to the cloud. So, what for me is important from an architect perspective, it's like we try to create an end-to-end process that really satisfies our customer. So, and this is, this is a word. So, people tend to think in own control, and I try to abstract this layer and think of the process. Yeah, And then I'm like, within the process you need to add this control where it will be better and how you can minimize this kind of bureaucratic work. But it's compliance. So, I mean like maybe it's not recorded, so I should not say, you know what I mean. Like so you get on the edge so it's cool. So, I mean like you have the value add and the mandatory non value add or something like that. I don't remember exactly the name. So, but it's generally. So, and the problem there is like you just need to do it. I mean like so there is no, it's compliance, SOC control wherever you want. There are some things that it must do it even if it is not really value to the customer due to regulations. And you can implement this kind of stuff in a really a lot of ways. From my point of view, I try to, to add this kind of seamless experience for the people who are using this, which is pretty complicated, I would say, because yeah, we have a lot of controls, but yeah.

I: Have you ever received like feedback for your architectural work?

DA2: (...) Not in a form of feedback. So, how you say it, I mean, we are how we are organized. I mean we have what is called is CrEAM community. So, it's where the enterprise architects and the architects are. And when you want to bring some kind of so you are able to do stuff like by your own. So, as we work in agile and safe, so we are self responsible. But as soon as you want to put some kind of a standard, you need to go through them or to them. Yeah, bring your stuff and this. And then they come with questions and this is okay, maybe you have not done a lot of architectural in your design or whatever. So, in that terms, yes, I receive whenever I want to bring something, something to them. So, then I receive a direct feedback. But otherwise. Otherwise not really. Nobody is really reviewing this kind of of work and I like that is the Enterprise Architecture. It's somehow about the company. And then when you look about business solutions and system solutions and, and these there you normally get feedback and this is review by the architect of your domain and then it's like, yeah, it somehow as an architect you don't receive feedback from from anyone unless the people who come to you say no I mean like I like this or yeah, this, this will really well thought or whatever.

I: So now a question will come when I will tell you like two possible views on, on the topic and then you can tell me how do you see it. So, in previous studies it was found that Agile teams feel excluded from architecture decisions and processes and would like to have more involvement. However, there are also reports that Product Owners and Agile teams avoid architecture, avoid taking architectural decisions and avoid taking responsibility. What? How do you see it?

DA2: Both are true. Like the other day I read a definition. In fact, it was in a, in a meeting. And it was a sentence. Everything is architecture. And the thing is like from the architects. We feel a lack of engagement from the agile teams for certain initiative. That you would like to go but we are a limited number of person and in my case I'm one with limited time because I'm not even a full time. It's not my full-time job. So, there is a lot of times that they they got problems, they don't know how to solve it, etc.. And then I'm like, So you will say like, you should engage me and you should go from the other side. And now I'm looking about to change my head. I'm not an architect or CrEAM and looking about how, how, how to push things forward. Architectural. I mean, like to be the concept of SAFE architects. It's mainly driven by the resubmission. Yeah, you don't really contribute that vision as it is a vision. And you look about how you can from a technology perspective, enable. And you also work on the principles that I mean like the people will need to fulfil in order that the things do not fell apart. So, you are more, it's more from a governance and control impact. And I don't, I think our company is going in that direction, but it's not really, really there. So, you really see the, the old fashion architecture. A lot. And this is really hard to maintain because I mean like yeah, people are feeling like architects, they really like them, like to throw everything to do. It's much more also waterfall thinking, especially on design, integration, etc. etc.. And when you start to move in the, in this direction, I mean, like agile teams like to start to change. And they say, okay, we need to build solutions in an iteration. Then you build your MVP, you say, okay, that's good, let's go for the next step. Let's yeah, it's cool. Let's go for the next step. Let's go for the next step. And you don't mean like. And then I'm like, if you engage an architect, you will slow down all this process. The person because you need to get time with him. That's okay. So, it's not only the demos that he required much more, the documentation. Yeah, you can have a documentation pretty well, but maybe it's not following their standards. So, and then it's just like, okay, you need to add and slow down the whole process. So, the speed, the time to market of your product, etcetera, etcetera, just because. Yeah, you need to do some kind of architectural stuff. Which I'm not saying that is not possible, but like at that time the teams may do not think that it's valuable enough. And it's like, like, like, That way. I think the both are right. I mean from some initiatives you would like as an architect to be engaged because you see that they it's there is some challenge that and like you can support initiative and get it better. Or you fear that the things are somehow falling apart and they do not really follow. But I mean, we need to get stronger principles in to avoid these things. Yeah, but yeah, that's why I mean, I think that both are I would resonate with both. In fact, they will not be one or the other. Yeah, I will say both now.

I: Okay. Okay. And now I would be interested. You have already spoken about that. The teams have a lot of freedom, are self-managing. And what happens, you know, when they want to go a direction that is not in line with the enterprise architecture we have defined?

DA2: So how it should work or how it works?

I mean, like, in theory. And this is why I'm saying we are going in the right direction, but we are not there. So, we define our architectural principles at different levels, and once this principle should become accepted, you need to set up the standards, and then every deviation from the standard should be approved by the CrEAM. And the deviation normally has a reasoning, and you need to listen. And maybe the way that

your standard is set up does not support what they have or that do not support their needs. And so there is some kind of importance of okay that's that's if you don't want to follow the standard, that's okay. Let's get a reason. And the reason it cannot be because I just want to do it. So, it just So they have to go and leverage and then it needs to be accepted. And if it's accepted, they, they are free to go, if it's not accepted, they need to convert to the standard. So, that's, that's how in theory should work. We are building our principles and then creating our standards. And at the end, I mean, we always have this. But now in our case, we have a whole new set, not really new set up this architectural, but like, it's relatively now they are taking these kinds of steps in order to create this kind of. This way of working now.

I: Interesting. Interesting. And could you maybe describe how it works now? So is there not no process, no approval process or no noticed?

DA2: So at the end, I mean, like in the old world. So, let's say like, I mean like when you get what you get projects. Instead of products. Or when you get them like. So, I mean like we are, I think that from this it's another topic that we should not talk today. But I mean like this really also it's how, it's the whole portfolio management manage. We have a rolling portfolio. How they are budgeted. But at the end normally when you get a project you go to the portfolio governance or to the, the portfolio manager and then you need to present your lean business case. And then there is some kind of governance around this process. So, that enterprise architect needs to review the lean business case. Then how the business case normally it's these, I mean if there are some kind of adopts or they think that needs to go, it's important enough that they need to go to the CrEAM Council or something like to the enterprise architects community. So, that then there we get so we say like, okay, maybe to stop or maybe to approve with condition, to go to this, to this, to this council. Sometimes they just say like don't try to get this kind of expansion. So, in that sense. And then they say like okay you can still work. If you, if you want wherever you are doing become some kind of more officially standard, you need to go. But in this kind of I mean like the ones that they go through the CrEAM, they really go through the standards and they look about okay, how the integrations, how things are working, the things that they are some kind of in this kind of review, not on this kind of level. Somehow, I mean, like they are principle. I mean like yeah, so they are some stuff but So you just can mainly do whatever. I mean they are other things like okay, we have this kind of. So, the process for approving, I mean like the Cloud approval for example, if you go to the cloud you have a process, they reviewed you, they review the architecture, their architecture, but from their solution point of view, not from an enterprise architecture point of view. So, I mean, at the end, I mean we need to understand, I mean, like the different levels. So, even though I mean like your project will be reviewed from an architectural level. Yeah, but not that the, let's say at the, at the whole spectrum idea, it's like okay you get a little bit decentralized and every domain architect should be understanding that and accepting the common rules. I'll try to apply those. And then I mean if they detect something. Of course, the architect is not everywhere. Sometimes in their domains and things can, can, can just go. I mean, like you cannot get the whole yard controls and standard supplies everywhere because, I mean you cannot be everywhere. So, then the teams do as they wish. Somehow until you detect. And then when you detect. So, the enemy, like there is a question. Okay, You need to refactor what you have done. So, you need to shift to, to, to align to standard or there is a real reason in order to get there. Like in order to get them like. So, an exception for this.

I: So what I'm kind of hearing out of it, the CrEAM Council doesn't have much power.

DA2: I will not say so. I can put you an example. So, we have a solution that is heavily utilized across the whole business unit. Maybe we have like, like 60 tenants. But it's not a standard. We never went to the CrEAM to say, Hey, guys. I mean, like, we, we want that all domains use the solution, etc. So, we just have been getting Friends and family and I guess, I mean, the three. The three F's. So, and then I like just I mean, we are doing a good job, so we are just adding clients to the service, everybody's happy. But then, I mean, it's and then you say like not only to get the 60, but to get everyone. Then you need to go there. And then, like they said, like, okay, look. That's fair. But we do not accept solutions by fact What means is, like, okay, you, you already have almost half of the of our world there. So, we are not going to put the other half just because you got the other. So, you need to go through the whole process in order to get accepted. And this is linked in to your first habit, not to the request, but to the previous question. So, that teams avoid this. This is one example that the team will has avoided. And yeah, it shouldn't. But when like in the situation that you are, you still prefer avoiding this because mean like now you need to do so much work. Because they ask for certain competition assessment which is fair. And potentially you have done it So when you start, you probably maybe a year ago or a year and a half ago. But you need to redo everything because maybe it's obsolete or whatever. And I said, like, okay, I don't know. I should not say that truth, because otherwise we need to be over. Yeah, no, but yeah, okay. But I mean in that terms you need to go through the whole steps anyway. And the if we don't get the approval of the standard, of the solution then the main

issue that we are going to have is that the whole solution somehow it's not a standard. So, we cannot, I mean our friends and family they can, they can drop. And from the other side the have, I will say no power but like we have no reason to go and ask a guy and like a team. Hey, just come and start to use our solution the product. Because they will say no, this is not the standard I need to do the standard from, from CrEAM, And maybe it's another because something like the standard will be decided. Yeah, but if it's not your product, then it's another one, and you need somehow to start the work again. So, it's at the end, it's good to, to engage these guys from the beginning. And then I mean move, move forward with them.

I: In the research, there are different opinions on how the architects should steer and support the agile teams. On one hand, the Agile teams stated that they would like the architects to provide information and models at technical level, and they did, and that they expect control at the implementation level as well. On the other hand, it was stated that the decisions on the implementation level should be left to the agile teams and the architects should only give strategic orientation. How do you see it?

DA2: I like the second one. The teams have freedom to do implementation and architects provide guidelines. The problem is coming from what they have in the past, I mean the whole backpack that you have and how your architects work in the past. In the agile models. On the backpack that the team is and how you do the architecture in the old-fashioned model. Normally, the architects are semi-conscious. So, let's put it in this way. So, I mean, like at the Enterprise, they decide how to chop the systems and how to do the whole architectural area, microservices, integration ledgers, etc., etc. that normally goes to the solution architect. And then he looks at his piece and he decided how the things are getting integrated, etc. They really decided on the whole strength and technology. From when you want to move more in an agile perspective, for me, the role of the architecture be more in giving guidance and principles and looking about in the future what they will need in order to get the product to the point that they want to be. Yeah, so I mean, like the product manager want to be and then thinking about enablers. So, thinking about the example. I'm just recently involved in this monitoring advanced monitoring non observability platform. Yeah, that's why. So, then, you get some constraints or maybe the, the problem that you have, some legacy stuff or some really modern stuff does not support certain technologies and then you need to think okay, how you are going to overcome this. And this is for me, it's part of the architecture role. It's I like I said, like, okay, look, we have this you need to plan. I mean, when do you want to do this technology or application service in the roadmap from the product manager to see like, okay, I want to do it in two PI. So, the PAs before you need to have some kind of enabler in order to allow the team to work with the architects in order to find a solution. And at the end, it's not that the solution is the architect, is googling and checking and reading and find and solution. Yeah, the solution should be coming also from the agile teams and in a in a together mode. Let's say. I mean like, you know, workshop or whatever you want to call it. But like there are always ways to find the solution. Yeah, but the solution itself Ideally in Agile. It will come from nothing. But of course, the architects are there for something. So, I mean, like, he needs to understand. Okay, if the proposal, if it's the standard, doesn't fit the standard, etcetera, etcetera. So, that's, that's an example. I can put computer so I will incline more to the second one and this is like also how I like more to act. In that sense. But yeah, so I mean at the end it just, that's why I'm like I'm getting more contact with the PMS. Than with the teams because I believe that the teams they need to be self-responsible. So, you put the work and they deliver what they believe and then analyse. You just say like, that's not what I was expecting or that's even better. And you get a surprise. You can always get a surprise from with that.

I: So I see. And uh, specifically when I would ask uh, at story, you know, you definitely know what emerging architecture is and what is intentional architecture. So, and we are actually, you know, we are working in this safe framework. Do we have emerging architecture?

DA2: I just feel like in a scale of 0% to 100% what we get in emerging architecture, I would say I don't think that we have a lot.

I: Why?

DA2: It is because we are somehow new in a SAFE. It requires a lot of mindset change. And to say like, okay, now we are agile, but to become agile, it's much more harder. And I say like, I mean, they are some teams that they are somehow following this path. And they are more, much more mature. They are other domains that they are not at all. And they remain so. And the thing is like when, when you look about the role of an architect in a traditional model, it's as I said, it's like semi god, it's not really like this. But they have a lot of a lot of empowerment and decision making. I mean, like when you go more in a in a in a nice agile mode in the context of SAFE, it's much more a secondary role. And that's tough. So, I mean, in my

case, I become a domain architect after the SAFe. So, you just say you really know where I was going. So, that's why I think my case, it's a little bit different. But I mean, there is some people that they get them, and especially, for example, when you look about the decentralisation of enterprise architect before, we have really a team, a really strong team doing that. And then we have a really few architects in the important areas, let's say yes, in the areas that they need, and then we can have solution architects, etc., etc.. But when you look about Agile, it's like this kind of layer. It really everything decentralised. So, the elements, you really tend to decentralise a lot of things. And this is hard for people, I mean, to accept this kind of work. So, there is a lot of intentional work. I mean, like, I mean, participate in meetings and you see that the mindset in some of our colleagues is still not there in some of them are partially, but in some of them are not. And then it's hard somehow to to to yeah, it's just like it requires time. So, and people with the new mindset supporting and pushing and see how the teams are doing and see how they think. In the other hand, emerging architecture, it really nice, but it's really hard to control. Mm hmm. And this is good. I mean, like in your in one of your questions, I mean, like, you really need to have a heart. I mean, and a really strong governance around principles, standards and really try to get. Okay, you get this and you get approval otherwise. Everybody needs to accept that. You need to refactor like you have not done your work. You are responsible for that. You have not done it. So, that's your problem. But I think that this is where we are. So, we are moving forward. So, in some teams are increasing the emerging architecture, but it is still not there. I mean, like, you know how out of the book should be?

I: Understood. (...) Next question is there are different opinions in the research about whether architects should also have deep technical knowledge. One opinion is that architects should be able to communicate with the agile teams about the implementation. Another opinion is that enterprise architects only need an overarching understanding to support the Agile teams. How do you see it?

DA2: Knowledge helps. I mean, at the end you only need to have an overarching knowledge. But technical teams, they are sometimes really technical people. And you know, technical people do not need to come with a good communication. So, just, I mean, like sometimes it's hard, I mean, to me to communicate some of the things that I want. And it has become easier once I got really the knowledge on how the things are getting implemented because then I talk their language. So, for example, when we look about and I'm going back to this example, I mean, like we always talk about this kind of observability platform. So, the, the, the guy for example, I mean observability platform. So, when you want to, to get this kind of advanced monitoring concept, not monitoring it use or I mean in the old world for operations like its operations are the main workers even if you are DevOps, the Ops part are the ones using it, the monitoring and the tons capabilities area. So, if a person have never been involved in operations, you can over estimate. So, you can talk in a language that you just don't understand. And the pieces. So, I mean, how the links are going and why you are asking for something. And then he just deliver whatever he understood. And this is more from a project manager perspective and not from the architect perspective. Yeah, but at the end it is like this kind of it helps, but it's also depending on the architecture that you are looking for. So, I mean, at the end, like, I think that you need to have a more closer as the solution. You are more technical knowledge you should have. So, if you are looking at enterprise architecture, you need to understand capabilities like you say, an overarching knowledge. Yeah, more or less. Okay, this will need to go here. So, I mean, it's just more looking about the things fit together. Not really on, on a, on a, on a much technical level, when you go yes to a solution, you need to understand more the capabilities of your product. More in detail when you are going to really drive a bit like the system architecture, you really need to understand the technology. Yeah, and I think so that why and I think that really as closer as you are to your system. As more technical knowledge unit and it helps. I mean normally architects are coming from a technical background. So, that's that, that really helping. In that sense. Enterprise Architects not always. But at least I mean because yeah, you got business architectural, et cetera etc..

I: And the next question would be regarding the decisions and standards or principles that come from CrEAM Council. So, they come from the EAM unit, how the agile teams react, how they see the CrEAM Council, what is it to them?

DA2: (...) You know, the question is if they see them. So, the thing is like how this kind of communication arrived to the teams. And I don't think that currently we are really strong at it. So, ideally, yeah, So I mean at the end of the CrEAM Council get everybody around the moon unless it's interested in an architectural have some kind of relation in architecture, then it's there defined. But then I mean it needs to go to the teams. And the and then the question is who responsible to bring this to the teams. So, and in my case, I think that the iso I should be the responsible bring it to to the teams that they are within my domain. But maybe as I mentioned I mean like lately I have not been super engaged on the, on the CrEAM. It's a matter of because something like the topics that they discuss are more related to customer, and I'm more in the

operation. So, that's not really that not really my competence to decide whether the GI products are going to be or how they are going to integrate with finance. So, it's just like, yeah, so but at the end, I mean in that kind of these kind of principles and these I mean like this is something that they feel that they should really go with this. The message goes through there. And maybe in other domains that they have much more active participation on the CrEAM. It goes better. I have to say that in my domain, my job, I don't do it. So, I mean, I rarely do it in that sense. I think that they did it once. One or two principles. The thing is like now with the redefinition of the principles, because before the principles were really customer oriented, it was really at the enterprise level, and they don't need to play anything with the things that we are doing. As soon as we start to go down and define stuff more standards related to, for example, I mean like, yeah, so non-functional requirements, more standard about how application needs to be. Yeah, monitor, etc., etc.. Then there you can steer much more, and you can, you can, you can communicate much more to the teams. But at this moment, I mean like our teams are not really doing nothing for the customer. We are doing things for our users, our users are mainly the employees or IT. So, that's why I mean, like we are not really into this, but they will find important that there is a good communication between the cream and the Agile statements because this will avoid the this will enable the whole the whole, I forget I mean like but yeah, I mean like the whole emerging architecture. Because I mean they know the steps, they just can do it by themselves, and then I'm like the architect will see how it works. So, it's a collective intelligence, not my intelligence. Yeah, it's normally, I mean, two brains, be it one good.

I: And you have maybe already pointed it out before, but just to have it like again, because I have this question: are the agile teams aware of EAM?

DA2: Think so. Yeah, they are aware, but they may do not have hand in hand the principls and we are doing a lot of intentional architectural. They normally the solutions come from the architects and from the domain architects. Then there is no awareness. You just get what you need to do in that sense. I mean like you have the freedom on certain things, but like, I should just, I need to communicate to this. They need to do this. I mean, this is the technology that I'm going to use. This is the solution that I am going to do, etc., etc., when this becomes really important when in the emerging architecture. And this is a different stuff, you know, So that's why I mean, I don't think so that currently the agile teams are really aware and really getting this because they don't need it. Yeah, they are some domains that they are better in the emerging architectural than than are. I will not so my mind. So, they they they that's a different matter I like that others that they are really really old fashioned in that sense. I mean like a full project and this and that.

I: I see. And acceptance of the architecture, like how compliant are the teams?

DA2: I mean they are the ones that are in place are more at enterprise level now. And when you look about those ones, I mean like they are some of them that that yes I mean it goes more to about okay which kind of responsibilities and which kind of how do you need to integrate for the documentation. And so they are some stuff and how you need to do some stuff, but they are and those ones are mainly accepted. And if they are deviations. So, and at the end this is where is Fleming the whole portfolio governance how we have it. When you want to to to have whatever.

I mean you need to, to follow certain standards. Or certain patterns. So, that this is not a principle but I mean like it is standards and you got some standards. In the house. And they are not, they are some kind of like documentation needs to do this service or finance. So, like whenever you want to do that, it's something related. I mean like you need to understand about the how much this education they have it and if they have it and, and say you need to go to, to this path for several reasons. And yeah, if they, they can challenge but at the end yeah normally this goes to If do not accept normally goes through an escalation to them. So, mean like to the management and then I mean it's it's a decision there is their head of the domains and they head of the Enterprise Architects and that is a Solomonic Agreement.

I: Yeah sure. I have two, maybe three short last questions. You can also deliver a bit shorter answer if you have to drop into another call. I probably have to. So, what are your expectations of the agile teams? What do you want from them?

DA2: I mean from an architectural perspective. So, that they, they try to get the solutions in line with our standards and, and compliance. So, that's when I can documentation it's, it's properly etc. etc.. So, I mean there is some kind of thought, like not quick and dirty sort of. Like with Agile and this kind of fail fast and move quickly. There is a lot of times that like agile teams tend to do a lot of things quick and dirty. And just thinking and stop in half an hour. It's not in danger of the whole solution and it's really good sometimes

I mean like to really become or engage people. I mean like we have in Switzerland the previous year, you introduce these the process and I found it super interesting. And this is what they ask, especially the teams. They say, like, look, if you don't really feel comfortable with the solution, you arrive, share it, share it with the people. Like just trying to explain and just arrive. So, it's just not not say like, okay, yeah, let's do that. I mean, like with that, sometimes you say like, yes, just go ahead with this because the right part we will need much more time and we need this. We can and yeah, quickly done for, for several reasons. But I mean sometimes you say like, okay, let's, let's stop. Let's think about how you integrate this one thing and then trying to reuse the stuff that we have in Agile, we tend to especially like within the Agile teams, they, they built everything. And this is something that a lot of times we fail in this reusability. I think that my expectation from the teams is also to reduce much more stuff that we have it not only in our train but especially especially in among coloured trains, you see, especially when building cloud solutions. So, we have different. So, we said like we got a principle. Yeah, I don't know, it's not really a principle. But when we say like okay, we will like, I mean like to be, to use infrastructure is a good. But yeah, infrastructure as a go have a different standard. You terraform template area to the, the, the problem is like every team build his own capabilities in a different standard. And they should try to combine forces and reduce the stuff that they have it or even if they use the same terraform you need. I mean of course we need to enable some kind of a package, something like that or repositories. In fact it's the right word that they can share and reuse. But like a lot of times they say that's easier that they just do it instead of just spending 30 minutes to see if they can use something else that it's already built. We use a lot of Google, but we don't use a lot of our internal resources. But and this is and this is something that, I mean, like sometimes I struggle. On, on this side, guys. I mean like this has been done not 50 times, but 100 times. So, believe me, I mean, like there is people who have done it who have already iterate several times and have it mature enough that you will go like you will avoid that year work. Yeah, but sometimes I like we just like to do it. And this is something that I ask from an architectural perspective. I mean to, to keep the covers up. Just try to reuse. So, and engage with that process.

I: You have highlighted that a little bit, but maybe you could just again shortly state to what extent are your expectations meant towards the Agile teams from the architectural perspective?

DA2: Like 50/50. It really depends on on the team. There are some teams that are continually disappointing. There are some teams that they are always having this kind of a mindset and they are others that they are really with yourself and yeah because they have really good technical knowledge and whatever and they just love to do this stuff. So, this kind of stuff, they really like to spend time on that and, they do not have this pressure.

I: Okay. And what do you think the agile teams expect from you as an architect?

DA2: I think that some kind of guidance and yeah, I will say they don't expect rules. But they expect to have acknowledge prior especially prior that they start to stuff. On how not how what mean like which kind of I will not say acceptance criteria but at the end it's some kind of definition of done or acceptance criteria they need to fulfil in order to be compliant, this is one thing. And they, they also expect from architects, when we create, when we do intentional architecture that we think about the end-to-end process. We try, especially not in our agile teams, but this is like because normally we build stuff that other people use. Yeah, the customers that at the end know a lot of, of our customers are i.t people. So, we yeah, as I said at the beginning of we tend to think on our product. Or RPM in the product and the team even in his narrow box. But it really is hard I mean to strike, I mean like they expect that when they build something, even if they don't have the complete picture of the value that they cannot in the whole chain. Sometimes they have it, sometimes not. But they, they, they expect that this is some kind of a good experience over. So, from the customers. Because otherwise they feel a little bit frustrated that they are building stuff that that's not at any value. So, I think that the Agile team expect from the PMS and also I mean like some kind of the architect so that they are able to, to, to keep working to add value. And in that sense, I mean like from the architecture, I mean like copy that they don't get block for the some kind of so now I need to do enabler and I cannot continue developing my product because I cannot Yeah and I block here so they expect some kind of continuous delivery flow. So, yeah I will say.

7. Transkription Interview DA3

*Diese <Transkription> wurde anhand händischer Notizen zusammengestellt.

T: Was ist deine Rolle?

DA3: Ich bin Domain Architekt bei der Zurich, d. h. ich kümmere ich um meine Domäne und gleichzeitig bin ich auch in dem CrEAM drin.

T: Alles klar. Mit wem aus den agilen Teams kommunizierst du in deiner Rolle als Architekt?

DA3: Ich kommuniziere mit den Product Owners und Solution Architekten aus meiner Domäne.

T: Durch welche Kanäle und wie oft kommuniziert ihr?

DA3: Wir haben wöchentliche Meetings aber auch ad hoc. Ich nehme auch in gewissen Meetings von den agilen release trains teil.

T: Passt du dich also an die SAFe Kadenz an?

DA3: Ja. Da müssen wir an die Sprints und Iterationen schauen, weil die Teams so arbeiten, wenn wir Inputs haben, dann müssen wir diese in passendem Zeitpunkt kommunizieren.

T: In welcher Richtung geht eher der Informationsfluss? Von dir zu den agilen Teams, oder auch von agilen Teams zu dir?

DA3: Also das geht beidseitig, ich denke nicht, dass man sagen kann, es nur von einer Seite kommt und die andere sagt nichts.

T: Bekommst du auch ein Feedback von den agilen Teams?

DA3: Also es ist eher selten, dass ich Feedback von denen bekomme, ich frage auch aktiv nicht danach nach, und ein offizieller Prozess gibt es dafür nicht.

T: In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den die Architekturentscheidungen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen würden. Wie siehst du das?

DA3: Ich denke schon, dass die agilen Teams nicht genug involviert sind. Die wichtigen Entscheidungen über grosse Projekte werden auf der Ebene von Portfolio Management getroffen und das CrEAM Council gibt Architekturinputs für das Portfolio Management. Zwar ist es alles nach SAFe benannt und es werden diese SAFe Meetings gehalten, die Prozedur ist aber immer noch Wasserfall und Top-down. In diese Prozesse sind agile Teams nicht eingebunden.

T: Wie wird vorgegangen, wenn die agilen Teams von der geplanten Architektur oder einer Architekturvorgabe abweichen möchten?

DA3: Wir versuchen schon die Gründe für die Abweichungen zu verstehen, da diese auch berechtigt sein können. Es kann manchmal Gründe geben, warum man etwas neu entwickelt oder eine Sache anders löst. Oft wird dann eine Abweichung mit Obligationen akzeptiert, d. h. die technischen Schulden müssen dann in der Zukunft behoben werden.

T: Kann also CrEAM Council also auch ein bestimmtes Design ablehnen?

DA3: Hm, ich denke hier ist wichtig zu verstehen, wie die ganzen Projekte funktionieren. Das Portfolio Management und CrEAM sind sehr aktiv am Anfang, da wird ein MVP durch die agilen Teams und Solution Architekten entworfen und präsentiert und da wird auf die Einhaltung von Vorgaben in dem Design geschaut. Aber während der Implementierung, wird es dann nicht mehr so streng überwacht und manchmal werden dann die Dinge anders umgesetzt als vereinbart, weil es schneller ginge. Und diese Abweichungen werden erstmal später erkannt, und dann müssen das agile Team sich die Abweichung von der Architektur durch das CrEAM Council bestätigen lassen. Aber die Governance von EAM ist nicht stark genug, und daher können die Teams von der Architektur abweichen. Da sind wir nicht so gut wie erwünscht, da wollen wir besser werden.

T: Gibt es für die agilen Teams Konsequenzen, wenn sie gegen eine Vorgabe verstossen?

DA3: Eben nicht, es wird dann eine Exception erteilt. Die Teams müssen dann diesen Exception-Prozess durchlaufen, vor CrEAM die Gründe für die Abweichung präsentieren, und dann wird abgestimmt. Aber wie gesagt, es werden nicht alle Abweichungen erkannt. Sie bekommen dann eine Exception oder Exception mit Auflagen, die sie dann in einem Zeitrahmen

T: Denkst du, würden die agilen Teams mehr auf die Vorgaben achten, wenn die Nicht-Einhaltung mit Konsequenzen verbunden wäre?

DA3: Ich denke, es wäre besser, wenn sie mehr über die Vorgaben informiert würden, ich denke nicht, dass da Bestrafungen oder Konsequenzen der richtige Weg ist.

T: In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten die agilen Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von den Enterprise Architekten Informationen und Modelle auf technischem Niveau wünschen würden und Steuerung auch auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene sollten den agilen Teams überlassen werden und die Enterprise Architekten sollten dem Team nur strategische Orientierung geben. Wie siehst du das?

DA3: Das zweite. Die Enterprise Architekten sollten den Teams nur Vorgaben geben. Auf der Implementierungsebene können die Solution Architekten helfen und zusammen mit dem Team entscheiden. Die Entscheidungen auf der Implementierungsebene sind in der Regel nicht so relevant für die ganze Enterprise Architektur, und das wichtige wurde schon vorher entschieden. Die Entscheidungen, wo es um Themen geht, die eine ganze Domain oder mehrere Domains umfassen, die sollten in der Absprache und Einbezug von CrEAM Council getroffen werden. Diese werden dann oft im Voraus beim Wasserfallplanen festgelegt. Ich zeige das gerne auf dem Beispiel, wenn man eine Stadt um ein neues Stadtviertel erweitert. Als Stadtarchitekt interessiert mich auch nicht, wie ein bestimmtes Haus aussieht, sondern ich bin involviert, wenn ein neues Viertel gebaut wird, und die Zusammenhänge passen müssen. Aber strategische Orientierung alleine reicht auch nicht. Es braucht Standards.

T: Gibt es emergente Architektur, d. h. dass diese während der Implementierungsphase entsteht, oder ist mehr eher intentional?

DA3: Ja bei uns ist es viel mehr intentional, da vom Portfolio Management vieles immer noch durch Projekte gesteuert wird. Vielleicht auf der Implementierungsebene werden gewisse Architekturentscheidungen, emergent getroffen, allgemein haben wir aber nicht viel Raum für emergente Architektur und ich denke, wir könnten es auch nicht steuern.

T: In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, ob Domain oder Enterprise Architekten auch tiefe technische Kenntnisse haben sollen. Eine Meinung ist, dass die Enterprise Architekten fähig sein sollten, sich mit den agilen Teams über die Implementierung auszutauschen. Eine andere Meinung ist, dass Enterprise Architekten für die Unterstützung der agilen Teams nur ein übergreifendes technisches Verständnis brauchen. Wie siehst du das?

DA3: Ich denke, dass Architekten nicht tiefe technischen Kenntnisse brauchen, übergreifendes Verständnis ist genug. Es schadet nicht und vielleicht ist dann der Austausch mit den Solution Architekten einfacher, aber die Fähigkeit, die ganze Landschaft zu betrachten ist viel wichtiger. Ich würde sagen, ein Architekt muss nicht selbst entwickeln können, aber er soll sich schon die Zeit nehmen und die Technologie, über die es geht, wie zum Beispiel Cloud zu verstehen.

T: Wie stehen die agilen Teams zu den Entscheidungen und Vorgaben aus dem CrEAM?

DA3: Ich denke, wenn sie wissen, dass es ein Prinzip oder Standard gibt, dann halten sie sich schon daran. Aber das Problem ist, dass die Prinzipien in der Organisation nicht bekannt sind und wie schon gesagt, sitzt der Prozess auf dem Enterprise ebene nicht ganz fest. Aber ich denke CrEAM wird als bürokratisch angenommen, als eine Hürde, als zusätzlicher Aufwand und dass da lange diskutiert wird, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

T: Sind sich die POs der Rolle des CrEAM Council und allgemein EAM bewusst?

DA3: Also ich denke, es ist besser als es war, auch dadurch, dass wir jetzt die Solution Architekten und Domain Architekten haben und mindestens diese sich dessen bewusst sind und es somit in die Domänen und Teams bringen. Aber die POs allgemein interessieren sich nicht so stark.

T: Welche Erwartungen hast du an die agilen Teams und Product Owners?

DA3: Ich würde mir wünschen, dass sich diese Teams bei Schwierigkeiten oder Architekturherausforderungen auch in der Implementierungsphase auf uns wenden, das sie proaktiv mitarbeiten.

T: Inwieweit werden deine Erwartungen erfüllt?

DA3: Ich würde sagen zum vierzig Prozent. Es ist nicht schlecht, aber auch nicht ideal.

T: Welche Erwartungen denkst du, haben die agilen Teams und Product Owner an das CrEAM Council und die Enterprise Architekten?

DA3: Ich denke, die wollen, dass wir stärker Vorgaben geben würden, die Prozesse richtig aufsetzen und auch das CrEAM nicht nur als Diskussionsklub angesehen wird, sondern dass wir auch Entscheidungen schnell treffen, wenn es braucht. Da erfüllt das Gremium nicht die Funktion. Wir sind sich der Probleme bewusst und versuchen, besser zu werden.

8. Transkription Interview EA1

I: With whom from the Agile teams do you communicate in your role as an architect?

EA1: My role in Zurich is enterprise architect. So, in the context of Agile, we are following the SAFe methodology scaled Agile framework. In SAFe, as an enterprise architect, my main interactions are with the Agile Portfolio Management Office. So, the PMO, as they call it here, that's where my interactions and touchpoints are.

I: Great, great. So, through which channels and now how often do you communicate?

EA1: So, channels are predominantly communication collaboration channels. In our companies, Microsoft teams, Emails, Azure DevOps cards, updates to that, and it's basically there are two forms of communication. One is structured and non-structured. Non structured is also ad hoc, structured, basically there are ceremonies and events, so monthly we have a portfolio process, we engage with the portfolio and then decide on the portfolio. So, there are two events where there is a formal engagement, communication, collaboration, etc. And informally in all of those channels, just I served on a head of basis pretty much every week, if not every day, definitely every week.

I: And this is where the portfolio management?

EA1: So, the portfolio management is nothing, but we actually have products and product managers and product owners. Portfolio management is if you have seen the SAFe methodology picture, it's on the top layer, the governance layer. So, Enterprise architecture is also somewhat management and governance. I'm not a system architect or a solution architect, so that means I'm generally involved in governance and steering and defining vision and so on. Portfolio Management Office is basically also in Portfolio or Project or Initiative, governance, Epics features, initiatives, governance, uh, steering and so on. So, that's where the interaction predominantly is.

I: And could you maybe describe to me, if you know that, from the portfolio management, how does the information get to the lower levels, to the developers or product owners?

EA1: Absolutely. So, um, it's top down, bottom up, both ways. So, for example, now if you look at, Product teams, irrespective of the roles, they are closer to the Business And they are coming up, businesses placing ideas or requests to the teams, and they are forming formulating hypotheses or minimum viable products. So, this is one and this comes to the portfolio team for planning process, they need an approval for investing

money, time, resource and so on. That happens there. The other way is basically the portfolio team when they also, when they talk to the business, and they receive big, big initiatives or epics or features and they reach out to the IT teams and communicate. So, both ways it happens. Agile portfolio process basically is free flowing. So, it's monthly. It's not like once a year they decide they, they collect requirements from various, uh, entities. So, in the Agile concept, you have features and epics. Epics are in, for lack of better words, you could call them as projects. So, epics can have features, and those are, uh, implemented in the business. EPICS are coming from the business. Enabler epics are coming from architecture teams, security teams, User experience teams, and so on.

I: Do you feel that the communications or the requests come to you, or you rather have your requests and your information that you push to the portfolio managers? What is more, what comes more?

EA1: As an enterprise architect, one of the main responsibilities is to ensure architectural validity, integrity, and sustainability. Architectural validity is, if you have strategically defined that Amazon Web Services and Azure is our Cloud Strategy or cloud platforms and if somebody comes up with a solution that's implementing Google Cloud, is not valid. Integrity basically is now, if we again go back to DXC. Right. It's not integral to our strategy. If you want to be on cloud sustainability is if you have a manual process, effectively it will not be sustainable. So, if you have business Teams. Requesting product, new insurance products to be delivered, which are tech enabled, they reach out IT teams and IT teams are to come up with a solution design or solution architecture. Write a blueprint that shows how they should be. Reviewing that, validating their hypothesis, is one of the main key elements. We are enterprise architecture involved or this council is involved. The CrEAM Council, the Enterprise Architecture Council reviews each and every solution blueprint and validates the verifies the validity, integrity and sustainability architecturally. So, that's one of the main touchpoints where architects are involved. The other way architecture, enterprise architecture involved is for example, now we are going into a multi cloud, uh, strategic approach to our technological future, to IT landscape, right? There you need a common Interface. For the customer, meaning it's one overarching portal that you can log in irrespective of what product you buy, you click one link, create one account and go on through that process or an app or an integration approach irrespective of cloud. We build integration architecture where data exchange is seamless, data is, uh Querying Caching, saving or all seamless, right? So these are called enabler epic. So, the business is not coming and saying, give me an integration common integration framework, but we define that. So, that basically is an enabler. So, when there is an enabler epic, then the touch point is I become the owner of this topic and then distribute the task. The initiative, overall initiative approach to various teams and various other architects involved. That's the other set of touchpoints.

I: Great. The next question would be also regarding feedback. Do you receive feedback from the portfolio managers on your work? Do you give feedback towards them? Are there official channels? How to give feedback?

EA1: So, portfolio management and portfolio management and Enterprise architecture, Of course they share feedback, right? There is no surprise in that. Generally in professional settings we have significant feedback sharing happening, but the feedback is more towards how to improve process, how to improve process, communication, collaboration, flow. It's predominantly like that portfolio process. So, architects are technological people. Portfolio team basically is not non technical. Right. They are looking at cost, resources, pipeline approval, governance, communication, collaboration, those kind of aspects. Enterprise Architects are looking at long term goals, vision, mission, architectural validity, integrity, sustainability, common approaches and so on. Those are the topics enterprise architecture involved. So, the feedback predominantly is more towards the process and not on the content. If that makes sense to you.

I: Yeah, that's exactly the feedback I'm asking, but.

EA1: Then that happens. So, we actually have what do you call a retrospective, you basically retrospective review how, how it's going on, how it's happening based on issues and feedback that you get. All those things you actually go through. So, as you see here on screen, on the organisational steering level, the portfolio is sitting right. And then you also have solution architects on the solution level And then system architect on system level. So, these are the. So, I am an enterprise architect. So, strategic teams, portfolio vision. And then epics, enabler epics and so on. These are the main exchanges and topics predominantly we work with. So, we are coming up with vision, roadmaps and for initiatives, milestones. So, those are the main focus areas.

I: Good. Thanks. So, let's move to the next question. The question some questions will be set up that I will tell you, like one position, then another position, and you can then tell me how do you see this? So previous studies have found that Agile teams feel excluded from architectural decision and processes and would like to be more involvement, more involved. However, there are also reports that product owners avoid taking responsibility for architecture decisions. How do you see this?

EA1: It is true because if you were to go through a review process of any kind, you know you feel uncomfortable and you feel, Why should I go for that? Right. That's absolutely clear.

I: So, you would say the latter is true, that.

EA1: The latter is. It depends on the situation. The company, how architectural review processes are set up, how architects behave. It depends on many areas, but the the latter is is partly true. If you did not set up the architecture well, then the product teams who can actually make quick and dirty solutions will want to go forward with their own way and not involve architecture. So, you need to have a stable and sustainable governance process behind that helps avoid that issue.

I: Mm hmm. So, would you say that the involvement of the agile teams I mean, really of the like bottom teams that are developing the solutions is is okay here at Zurich, would you do feel there is like a need for improvement or it works like that?

EA1: Well, we have come a long way, right? So there's always room for improvement. That's just in life. There isn't. I don't think at the point we should be in a situation to say we are perfect or anybody anything is perfect because there is we are an agile, iterative. Process and we can. Uh, we through iterations, you improve. But we have come a long way in that we have established a centralized governance process, and architecture, a Council. So, everything, whether it's part of a portfolio submission, that's the Agile product teams that they have to develop, or if it's enablers or it's just concept papers or idea papers, everything basically comes into the council for discussion, for review and. So, the way the council is set up is not as governance. It sounds like there is Caesar sitting up there giving you a thumbs up or thumbs down is not how it is set up here. It is set up in a way of listening to the inputs coming in, understanding the point of views, giving feedback, and then can we improve it based on the feedback. That's how it is. It is basically set up. So, it's in a healthy, healthy way. That's how I would define it. Where we can improve could be basically the volume of discussions, the iterations, a number of iterations of discussions that happen on these teams, various teams we could cut down and improve, become more efficient. For sure, there is room for that. But from a structure standpoint, I think we are set up.

I: Good. Then let me move to the next question: Maybe you could guide me to the process. What happens when the Agile team, as you said, for example, wants to deviate from some architectural specification or from some planned architecture?

EA1: So, there is basically the beginning. We have the face called MVP minimum viable product, and then we have Persevere, MVP, Persevere basically is first in MVP. We already look at the architectural vision for the particular solution or the product or project or whatever. Um, that's the first phase. And when that successful already use clarity. So, at that point in time when MVP submitted, we already have either an approval for the architectural blueprint or approval with conditions, the conditions that need to be later clarified. So, what we try to achieve basically is to leave transparency and not create bottlenecks. Only thing one is basically we probably create technical debt by approving with conditions, but then that we come and take care later. So, if the teams want to deviate from what has been already agreed, they know basically that they can, but they need to identify the technical debt behind it. But if it's major decision, for example, change of complete vision towards architectural view, then they come back again to discuss it. So, during the MVP phase, they have done something. During the persevere phase, they have a different viewpoint. Then they come again for review and approval. And again in the review and approval we approve with condition or approve directly or ask them to think about it, rework it and come back. There is no declining the request. There is no rejection of request in this whole setup. Mm hmm.

I: I see. I see. And how would you. How fast does this does this go like, does it slows down the does it slow down to development? Can it be like an issue for the agile teams that are trying to move forward and.

EA1: For our industry, for our requirements? I wouldn't think it stops them. Um, because MVP is not a proof of concept, MVP is already a minimum viable product that you can use already. So, it doesn't stop

them per se. And the speed at which we are coming out with products is also not like online retailer or something. So, our industry doesn't churn out products every week. So, that's basically also catering to meeting in the middle somewhere. Both ways, Yeah.

I: Great. Great. And let me just ask you, what I heard there in Zurich are teams that somehow sometimes decide to go their own way, to not to comply with the specifications or with the architecture. What do you do in this case?

EA1: I mean, it's so this is the governance we talked about, right? So when we found out that some team is not sticking to the agreed guidelines, processes, or architectural recommendations, the escalation is at the CrEAM. They have to come and clarify with the CrEAM, and then next level of escalation is the management team, and then it goes to the CIO. These are the three levels of escalation. And then there is also risk management teams and security teams. So, if you actually look at it, if architectural viewpoints basically are deviated, then there will be some impact on the IT security aspect of it or risk aspect of as well. If you are touching risk and security in our industry as insurance, then you already are on your own way of correction without having to be forced to it. What if there is no impact on security and on audit and risk? Then maybe we escalate to look back, why it's been done that way. There has to be some reason why they have deviated. Most likely it would be easier for them to implement. If there was a cost benefit to it then at the CrEAM already we would agree to that because we want to be cost-efficient, and lean and so forth. So, that's not very major challenge. But if they wanted to do it quickly, a quick and dirty, then that is a definite pathway for escalation.

I: I see. I see. (...) Could you maybe describe any experience that you had that, you know, when there was like with the architecture, when the team decided to deviate from the architecture for some reason, as you said, maybe cost efficiency or just it was simpler to implement.

EA1: Oh, can I actually tell you, this is going on, I'm actually reviewing the exception here. So, if you look at this, basically there is a certain enterprise architecture standard and someone has actually deviated from it, and therefore we have an exception. So, there is a clear definition on how you will exchange documents between external parties. Now the deviation basically has been reported by the team, which have set the standard or is maintaining the solution for the standard, in this case it's about the standard way of exchanging documents, so that the documents are not shared by email. So, they have set up established a software solution for that. And they found out that one specific unit is deviating from the standard. So, they escalated it to the council. And in this case, I am an enterprise architect. I've given the task to the team, which has deviated, to explain what the basis for the deviation is, what is the reason they have done the deviation and how to move forward. So, this is basically the explain deviation, and they have prepared and presented it to the CrEAM. There will be exceptions for any governance process you set up and there will be valid cases to have an exception. Then we accept the exception, provided it doesn't have any impact on IT Security or doesn't prove risk to the company or doesn't expose the customer data. But as you see, basically there was an exception in terms of sending and receiving documents. There could be valid reasons. But we need to understand that, document it as well. In this case, if there is a reasonable reason why you're sending documents to differently than the agreed standard, we accept it and document it for audit. Or we say, sorry, this is not a valid use case. This can go through the established standard for sending and receiving documents. So, please remove the technical debt. What it means is we implement it using the defined standard for sending and receiving documents. That will be it's not very rocket science. There will be a platform for sending and receiving documents. What it will do is if you send a PDF, for example, it will have the registered logging and so on, that at this point in time, this person sent, this person sent it to receiver, receiver clicked on it, opened it, checked it, closed it. This logging will be there and in a centralized repository you can see all these things.

I: Great. Thank you for the example. So, let's move to the next question then. Again, I will tell you two opinions, and you can tell me how do you see it?

I: In the research, there are different opinions on how the architect should steer and support Agile teams. On one hand, the agile teams stated that they would like enterprise architect to provide information and models at a technical level, and then they expect control at the implementation level as well. On the other hand, in other studies it was stated that the decisions on the implementation level should be left to the agile teams and the enterprise architecture can only give strategic orientation. How do you see it?

EA1: Remember what I showed you here in our world of scaled agile. Now it's important to clarify on what level we are discussing. Enterprise Architects are not generally defining solutions. The Solution Architects, Solution engineers, System Architect they are involved in solution or the system. Our system engineers, they are involved in behind the systems and solutions. But in principle I agree with the first statement (the agile teams stated that they would like enterprise architect to provide information and models at a technical level, and then they expect control at the implementation level as well). If you basically at the beginning present a model, a logical model of how things should be and then verify, validate during the implementation phase that this is what it is, you are already doing good architecture. Now if you leave the agile teams to develop the way they want now, then how would you deal with the deviations and exceptions and so on? Right now, particularly our industry is validated. Industry financial services are answerable to FINMA. We're not some random manufacturing company where you just manufacture paint pallets and move on with life. It's not like that. So, though FINMA financial services are highly regulated, bound to compliance data, privacy protection regulations. These are all important in certain countries. I mean, we are only in Switzerland, Switzerland regulations are fixed and we know it. So, if we leave Agile teams to develop themselves, then yeah, probably you have issues with data protection regulations, and some other issues. Then you will do back fixing, to what have you created. And that's why first statement probably is more reasonable. Look at you're focusing a lot on Agile, right? This is Scaled agile framework. There are many ones I think anyway, now in the Scaled agile framework, just look at it on various levels. Yes, you have architecture, right? In pretty much all three different levels. You have architecture architects involved. Architecture is a topic in one. There must be a reason for that, (...) why it's important and why there are open positions. It's also the same reason, and it's important. Overall architecture in itself is important, that's the whole point.

I: Thanks. Then let us move to a question it is about the technical knowledge of architects. So, there are different opinions in the research about whether enterprise architects should also have deep technical knowledge. One opinion is that enterprise architects should be able to communicate with the agile teams about implementation topics. Another opinion is that enterprise architects only need an overarching understanding to support the Agile teams. How do you see it?

EA1: I mean, this is a question. (...) It's. It's all of the above. If you have an enterprise architect who has experience building things, you have a pragmatic Enterprise Architects who are great, but not able to communicate. This is a challenge, but if you have an enterprise architect, who is not hands on but able to communicate? So, it's a mix and match. It's basically it depends on what you got. The ideal option is basically that you have someone who has done it, who actually can understand technology in detail and can design differential solutions and then also communicate with agile teams and then on management level, deal with organization politics, right? But then we're all searching for that guy or girl. So, it depends, Uh, in the end it's also organizationally relevant. In our case, we have a lot of solution architects involved in the solutions, and they want direction steering, support, counselling on, on where it fits the puzzle, where it fits in, the whole, whole Block. So, it depends on what we are discussing and with what topics you are discussing and in what team constellation you're discussing. That varies accordingly. But it's if you want to become an enterprise architect, I would encourage you to be a little high level, politically savvy, well, communicator and socially engaged person.

I: That's great. Well, now I will ask you directly, are your skills sufficient from this point of view? Have you ever developed an application?

EA1: Oh, well, I actually have 15 years of delivery experience, so my career started with the SAP. For 13 years I actually delivered SAP Rollouts, and then I actually did cloud, so first cloud, and then I was responsible for the data management platforms. Then I started looking at landscape steering and so on and so forth, but is it sufficient? It's a very interesting question because technology is evolving. Remember right now, I don't know. When did you finish your high school?

I: Five years ago.

EA1: Think about it, right for you all. Your world is world has been born with iPhones. I come from a world. There was no phone write in 19. I passed out in 1995 at that point in time and obviously in India. So, at that point in time there were no mobile phones or not mainstream. Now, every time they can have you as a mobile Smartphone, right, With which it's a computer in hand, I started my my journey when there was no mobile phones. So, the funny thing is there are certain solutions. It has evolved. CRM, for example, right? There was a time where there were the selling agents did not have any handheld device and they had

this handheld device, but they were you had to synchronise that periodic intervals. And if you talk that right now, people are in love with you because you want to be able to do everything in an app and real time, right? I click on I want to see it. So, it has evolved a lot. So, sufficiency of skills is a question of again, it depends on a lot of factors. So, efficiency of skill for five years before probably is good five years in future. Obviously, I'm not expert in that. I need to adapt how Microsoft is going to integrate open AI into the Azure world and how we will have to capitalise on that. I'm not an expert.

I: Oh yeah. I'm basically coming from the from the background. Do you believe it is an asset for your work, your technical knowledge? Do you believe in maybe the same person with your character traits, but without this experience in development, this hands-on experience with this person, do your job as good as you are doing it.

EA1: It's again hypothetical situations, right? very Difficult to say. But let's. Focus on objective, what we can categorically say, well, let's we have been speaking for half an hour now to be able to explain you only you past high school five years ago. Right. Which is you are like millennial. I come from an older world. I mean, I'm not yet that old world. There are guys who actually started like our life. Life applications are older than me, right? And they are all like file based, typewriter-based applications, which 1970s application. Sorry. So, if you have to your question, it's not important someone else having or not having will succeed or not. That's not even a relevant question. The relevant question is how advantageous is it and how disadvantaged you will be if you don't have experience. If you don't have wider know how or detailed know how you will hit roadblocks. At some point in time you will hit the wall and need to then deep dive. That's basically it.

EA1: So, I think even in our half an hour discussion, I'm able to give you where it has where it started in my career, where it has arrived. And that's because of the experience I come through. If I did not have that and if I only have theoretical know how that may not help overall, it will bump into a wall. At some point in this conversation it said, You know what I mean?

I: what do you think? How do the product owners react on the decisions and specification coming from the CrEAM Council?

EA1: So, the decisions coming out of the CrEAM Council, the Architecture Council, basically the enterprise architect is the chair. And the decision does not come to the product owners directly. The decision comes basically to the solution architect or the system architect. So, the, the overarching architect is enterprise solution and system is specific focussed on product areas. So, it, it reaches them. The product owners how they react basically is effectively they when they hear from us that all is okay, they react happy. But when there is something to be reworked, obviously they will be like, okay, something is not going well, right? So they would be a bit apprehensive about it and that's how they react effectively. But product owners effectively they do not. They are not very architecture focussed or architecture interested, but they only look at the decisions and recommendations and feedback on that, and they react based on that. So, it depends on whether it's positive. No issue approval or approval with condition or some rework is being requested depends on. These specific outcomes for their product areas.

I: And regarding the aspect, how compliant are they in general?

EA1: I mean, so architectural principles are inherently considering or involving the compliance requirements, right? Storing data or sharing data or publishing data or sending documents. We just talked about the exception of sending documents, right? So all of these are the standards are different. The architecture standards are different considering regulatory requirements and compliance needs and so on. So, when you get a rework, obviously that means there is something we need to rework on to stick to the compliance requirements. And that's why they get apprehensive, the product owners. They get apprehensive because the solution is not compliant, or it's some reason they have asked for rework, right? So they get apprehensive. But otherwise generally there is no approval or rejection mechanism. Right? We do not reject stuff because product or let's say initiative proposals that come in, there is a business need for it, otherwise they won't come. So, we do not judge a business need. As architects, we judge basically the architectural validity, integrity, and sustainability effectively if it fits us or not. So, the feedback basically drives them towards, let's say. Yeah, happiness towards the fact that they are compliant in the process. Governance structure or maybe something, uh, something maybe, maybe a delay because they need to rework something that could make them apprehensive, or because this will take us a bit more time. That can also be the case.

I: I see. And in your opinion, are the product owners aware of the role the CrEAM Council and Enterprise architecture management plays in scale? Agile development?

EA1: Yes. I would say yes because what we actually have is three-fold. One, so we have a council, we have a community. And then we have the management team. So, we have a placeholder and management team for architectural topics, Counsel for the deep dive discussion and so on, and collaborative community engagement for ensuring the wider people involved are touch base in an architecture. They know what's happening as well. So, the community engagement is, is more information, information in inflammatory, but they are informed about it. And it's not like just meetings, but meetings with appearance, meetings with food and stuff like that so that there is some interest apart from the topic. So, just to make sure that they know that this is happening. So, for example, the word CrEAM you keep repeating CrEAM collaborative enterprise architecture management. This itself is a is a term that they need to get used to. So, that you achieve by engaging them as community and then repeat repetitive usage of such phrases, terminologies, processes, governance and so on in a very stirred case model. Little by little, you improve their awareness and then it flows.

I: I see. And before that you you said regarding awareness that it are not so architecture aware to maybe elaborate how do you how did you came to this conclusion.

EA1: Well, they are product owners so they roles they basically look at product features, functions and so on. Right? They for example, if you look at this, the exception part of it, so product owners if you look at this. (...) So product owners there, the level of functions, features and so forth. Architects look at where is the interface, what kind of is it synchronous, a synchronous interface, where is the data flow? Where is persistence, where is UI user touchpoint? Which person is the focus? Mainly integration, data flows, write persistence, synchronous or asynchronous. These are kind of the areas of interest from an architect, user-based journey, persona-based journey. Those are product owners, product managers. They are focussed on that, right. When the user clicks on the screen, what happens? How is this flow? Does he need to click three times to see his own photo? These are all the things product managers or product owners are focussed on. Product owner should focus on how we improve my users or customers. Product experience architect is actually looking at what's happening behind these fancy screens. So, if you look at Netflix as an example Or Google as an example, they have a very simple user interface but have extremely complex architecture. Behind that. Complex architecture makes it possible to to have such a simple user interface and just in time response. So, if you search depending on your connection, but you get the result directly, that's because there's a lot of strong mechanism of caching, storing and so on and so forth based on which it functions. So, product owners, they won't naturally, when you talk to someone at the level of product features, you clearly understand, okay, they are focussed on the product itself. If you're looking at persistence, caching, integration, data flows and so on, then you are talking to an. Architect. Already. You can identify that.

I: Great. And are you satisfied with the level of architecture awareness with the of the stakeholders you are talking to like portfolio managers?

EA1: There's a wider acceptance in our Company for sure. I think if you look at successful companies, there will have to be acceptance because they know that without a strong architectural background you can only go this far. After that you need it. Um, first in, first out mechanism will only work up to certain amount of requests. After that, you got to have a proper architecture. Best examples. I mean, there are if you Google Netflix architecture, right? I could do that for example, for fun of it. It's amazing because if you it's all microservices architecture for Netflix. It's very fascinating, so somewhere there will be a picture with those dots. Exactly. (...) You could just read through some of these and you will basically get an idea of what it is and how. So, obviously can't read anything, right. It's that many. But that many micro services are running. (...) So it was 2014, this mini microservices, Running in Netflix. And I say Netflix simply because up until they started this loading a movie. It's a movie. It's a it's it's not like a picture, right? So it's a movie. So, they actually managed to do that quite well. And the latency and stuff like. That is really complicated. So, I will look at that. That just gives you like, like a very interesting dovetailing or equal representation, right? So it gives you some and there are videos about service, service mesh and all those things. Yeah.

I: What expectations do you have of the product owners of the, you know, heads of the agile teams?

EA1: To have a less resistance to architectural output, you know, recommendations of architectural, um, council that there is less resistance to written immediate actions, acceptance to it. Different teams accept and, and challenge in different levels. So, if it's more than out it's about it's an improvement.

I: But you said they are compliant here.

EA1: In the end they have to be compliant. But the path to compliance or path to being complained to the architectural thing is you could be kicking and screaming and crying and go to that or you could say, okay, all right, I see. So, that is different between different teams.

I: And what do you think the Agile teams and the product owners expect from the CrEAM Council and the enterprise architects?

EA1: I guess they would actually expect less. They would expect that we agree to everything that they are suggesting. But yeah, effectively more collaboration, right? In the end, when a rework is being asked, to explain why it is being asked, with more clarity and explanation, all the help for them, that probably is something that they would expect. But it would be good to actually talk to them, to understand really what they have in mind because I don't think like a product owner, right? So maybe it would be a good idea to talk to them and get an idea about it. We do that time and again once in a half a year or something. We do feedback gathering, retrospective, looking back, what could have been better and then collect inputs and then work through it.

I: Great. From some Product owners, there has been a point raised that they would expect less politics.

EA1: We all want our lives to be wishing well. Politics is part of organisations.

I: But can you understand this?

EA1: Every organisation will have politics. If you have a group of three people that are politics, two, three men, three women. More politics. Only three men. Still politics. So, there are two people. There is politics, right? Between you and your partner. Me and my partner in politics. Right. So, politics is inherent to our life. And we got to learn to cope and Manage and Come out. That's basically a given. And how young professionals this is a word of advice.

I: And how do you deal with that? Like with managing politics?

EA1: We stay objective, focussed on data, right? Not based on whims and fancies and then steer through it and steer through basically without getting emotional and or excited. We just stick to the facts at hand and then look at the decision, the impact. What is the long term impact, short term impact, what's the benefit and so forth. That's the only way. And try to communicate. I mean, you you I think this communication is very important because you cannot communicate too much. You can only communicate lesser than what's needed because politics is by by trying to explain better. Probably you you, you reach a wider audience.

I: And if someone would tell you the CrEAM Council is an ivory tower?

EA1: I would like to talk to them, understand their point of view, collect that input feedback, and then see if we need to change something. Explain them what the situation is and why they think that's how. If you don't engage with them, then that becomes political because then they feel cream is not working and so forth. Actively, if you engage with them, then you get inputs. Maybe there is a reason why they think that.

I: Would you say that the CrEAM Council is bit to say far away from the actual work?

EA1: Oh, I wouldn't think that we are. We are actively with, uh, all the Architects and Various teams that are involved in this entire journey lifecycle. So, no, we are not that far, but there could be some people whom we have not touched. You know, it's always like that, right? Who does not know you Things not the same about those people. Who knows So it's by engagement, collaboration, you improve, you hopefully change, you know, or at least understand. Maybe there's something we need to change or something. Their opinion has to change. Either of those things has to change. That's how you go about it.

9. Transkription Interview EA2

P1: Also zuerst würde mich interessieren, mit wem kommunizierst du als Architektin?

P2: Hm. Also natürlich hauptsächlich mit den anderen Unternehmensarchitekten. Mit dem Chief Architektur Officer. Mit den Stakeholder von unserem Team. Das heisst mit den Domänenarchitekten. Mit Application Team Owner, mit dem Managementteam, das heisst ja mit Personen nach oben und nach unten in der Organisation. Und dann in der gleichen Ebene.

P1: Und jetzt würde mich interessieren. Also du hast gesagt Application Team oder meinst du Product Owners agile Teams? Also wirklich, kommunizierst du auch direkt mit den Teams? Wie. Wie oft?

P2: Ja, also es ist. Es ist so, dass. Jetzt zum Beispiel im Rahmen von von meinem Projekt. Von der Definition der Cloud Strategie geht es hauptsächlich darum, dass wir gewisse Capabilities in den Unternehmen einführen und dass wir neue Standards Cloud Standards definieren. Und um diese zu definieren oder um die Capabilities zu definieren, benötigen wir auch sehr häufig das Feedback von dem von den Product Owners. Das heisst, wir versuchen sehr kollaborativ vorzugehen. Und wenn wir solche Entscheide treffen müssen oder wenn wir die Unterlagen für Entscheide erarbeiten, eigentlich sehr regelmässig, was nicht einmal in der Woche in in. Im Durchschnitt sind wir in in Kontakt mit den einzelnen Teams und holen uns Feedback rein aus den unterschiedlichen Domänen, weil es sich um übergreifende Lösungen handelt. Genau.

P1: Also würdest du sagen, es geht dann direkt zu den agilen Teams? Oder sagst du es zuerst einem Domänen Architekt, der sagt Solution Architekt erstmal Nein.

P2: Also es ist. Es ist es. Ist alles auf der gleichen Ebene. Oder ein Unternehmensarchitekt. Sprich mit deinen Domänenarchitekt und mit dem Application Owner zusammen und erarbeiten diese diese Lösungen zusammen.

P1: Und jetzt würde mich interessieren, wenn man sich diese Kommunikation wie Informationsfluss vorstellt. Hast du eher das Gefühl, es kommt Input von dir heraus oder es ist eher so, dass Input zu dir kommt?

P2: Hmm. Es gibt beides oder ich bei uns viele Unternehmen. Wir haben einen sehr starken Bottom up Ansatz, aber auch top down gibt es gewisse Themen, die vorangetrieben werden. Und jetzt habe ich das Gefühl, dass das, dass diese Bottom-up und top down nicht mehr so gut funktionieren. Und ich als Unternehmensarchitekt bekomme ich immer mehr Unterstützung für eine. Für einen Top Down Ansatz, vor allem für die strategische Themen. Weil momentan sind diese Themen Effizienz und und Standardisierung sehr wichtig geworden und anders positioniert als früher. Und da für. Für so was. Für solche Themen funktioniert ein Top Down Ansatz viel besser.

P1: Und jetzt würde mich interessieren Feedback jetzt nicht. Feedback zu inhaltlichen Sachen, ob das jemandem gefällt oder nicht. Eine Vorgabe. Aber hast du mal Feedback bekommen zu deiner Art der Arbeitsweise?

P2: Hmm, eine gute Frage. Also wir haben jetzt ein Wir haben zwei Agile Coach zu unseren regelmässigen CrEAM Council Meetings eingeladen und sie haben uns beobachtet. Und jetzt Ende des Monats, werden wir ein Review mit den Coaches machen und sie werden uns ganz konkret Feedback geben. Zu. Zu. Zu unserer Art miteinander umzugehen, zu kollaborieren. Und dann so grundsätzlich haben wir schon in unserem Team unter uns immer versucht, am Ende von Work von den Workshops bei Sprint Reviews ein bisschen Feedback einzuholen und zu überprüfen, ob das stimmt, ob die Arbeitsweise richtig ist.

P1: Redest du über andere Architekten?

P2: Genau über die Unternehmensarchitekten und Domänenarchitekten? Genau.

P1: Und von den Teams, die eigentlich sozusagen die Kunden von dir wären? Bekommst du da auch Feedback?

P2: (...) Ja, implizit in unseren Arbeitsgruppen. Also wir haben dedizierte Arbeitsgruppen für Cloud und da gibt es schon Feedback oder Frustration, die einfach mal in Form von einem Feedback hochkommt. Ja, gut, gut.

P1: Gut, dann. Jetzt kommen so ein paar Fragen, wo ich dir zum Beispiel sagen werde was sagt, was denkt eine Partei, was denkt die andere Partei und du kannst sagen wo, wozu stimmst du mehr? Und das wäre zum Beispiel so eine Frage. In vorherigen Studien wurde erhoben, dass die agilen Teams sich aus den Architekturentscheidungen und -prozessen ausgeschlossen fühlen und sich mehr Einbindung bzw. Mitspracherecht wünschen würden. Es gibt aber auch Berichte, dass die Owner und die agile Teams es vermeiden, in Architekturentscheidungen involviert zu werden. Wie siehst du das?

P2: (...) Hmmm. (...) Ja, also ich glaube, das, was wir versucht haben. Wir haben versucht, im Rahmen von diesen Cloud Work Streams Product Owners einzusetzen, einzubeziehen. Alle, also Product Owners aus allen möglichen Domänen. Und es kam ja vor, dass manche Product Owner sich bereit erklärt haben und manche Product Owners haben wirklich, ähm ziemlich, wie soll ich sagen bürokratisch angefordert, dass diese diese egal Artefakte angelegt werden, bevor sie mit der Arbeit starten, damit sie ihre Artefakte einplanen können oder bevor Sie die Arbeit starten und. (...) Und dann sind sie plötzlich nicht mehr an diesem Arbeitstisch gekommen, oder wir haben sie nicht mehr mitgenommen, weil wir keine offizielle Initiative für diese Cloud strategische Projekte hatten. Das heisst, wir hätten Epics anlegen können, aber sie wären nicht zu den offiziellen Portfolio Epics verknüpft werden können. (...) Das heisst für mich als Unternehmensarchitekt Zum einen nehme ich mit, dass wir uns besser ja weiss, nicht alliiieren sollen, was die Initiativen oder strategische Initiativen angeht. Mit der PiS, die wir, die wir aufgesetzt haben. Und zum anderen wenn wir nicht so ein Konstrukt haben für die strategische Projekte, müssen wir irgend etwas dazwischen finden, was uns ermöglicht, trotzdem so eine Kollaboration zu ermöglichen.

P1: Das ist sehr spannend. Also war das Thema Cloud da nicht strategisch?

P2: Doch, es ist ein strategisches Thema. Aber dafür gibt es keine Initiative. Erste Wenn normalerweise, wenn, wenn etwas umgesetzt wird oder wenn wir in ein Projekt mit Budget, mit mit was auch immer haben. Erste dann meistens entsteht eine Initiative und nicht für diese strategische Projekte. Aber vielleicht ändern wir das.

P1: Nein, hat er nicht. Ich verstehe. Und jetzt hätte ich dann zweite Frage und da würde mich interessieren. Vielleicht kannst du mir das Vorgehen erklären. Was passiert, wenn jetzt ein agiles Team gegen irgendeine Vorgabe Verbrechen möchte? Abweichen ist einfach. Anders machen möchte. Was passiert denn?

P2: Jetzt von der Governance Perspektive oder für die Governance Perspektive. (...) normalerweise, wenn ein agiles Team von einem Standard abweicht oder von einem Pattern Architektur Pattern abweicht, dann muss ein Architektur eine Exception erstellen und das muss ja dokumentiert werden. Auf unserer Enterprise Architektur Seite und dann im Nachhinein muss es definiert werden, ob das wirklich unter Technical Debt fällt oder nicht. Oder ob wir alle Fälle abfangen können. Ähm, ist fraglich. Ich glaube nicht. Aber ich glaube, dass mit der Zeit sollten wir ein bisschen so die diese Community geht oder gewisse ja vielleicht über die. Die Domänenarchitektur soll mehr Input, was das angeht bekommen. Genau, aber theoretisch ja das sind so die. (...) Die Mechanismen, die es existieren, Exceptions definieren und das als technical Debt deklarieren.

P1: Du hast gesagt abfangen. Was? Was heisst abfangen?

P2: Das bedeutet, dass wir, ähm, dass wir das dokumentieren müssen, also, dass wir es identifizieren müssen als Exception. Entweder ein Domänen Architekt kriegt es mit, dass in seinem Domäne so etwas entsteht, oder es wird ja direkt adressiert, was sehr selten vorkommt, oder? (...) Ja, was? An dem CrEAM Council wird ja auch eine Architektur Freigabe für die Architektur Blueprint gegeben oder nicht, oder? Und dort haben wir auch die Möglichkeit, eine Freigabe für eine Architektur Blueprint zu geben oder eine Freigabe mit Kondition oder und dort kann man eventuell auch so eine Kondition formulieren, von wegen diese Architektur Exception muss ja bis da nun dann korrigiert werden. Oder bitte diese Architektur Exception als technical Debt registrieren und weiterverfolgen, wann es korrigiert werden soll. Ja.

P1: Passt. Passt. Und dann komme ich zur nächsten Frage. In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, wie die Architekten die agile Teams steuern und unterstützen sollen. Einerseits wurde von den agilen Teams erhoben, dass sie sich von Enterprise Architekten Informationen und Modelle auf technischem Niveau wünschen und auch Steuerung auf der Implementierungsebene erwarten. Andererseits wurde in anderen Studien erhoben, dass die Entscheidungen auf der Implementierungsebene den agilen Teams überlassen werden sollten und die Enterprise Architektur nur strategische Orientierung geben sollte. Wie siehst du das?

P2: Ja, ich glaube, dass wir tatsächlich uns ein bisschen mehr auf diese. Strategische Ebene bewegen. Ich glaube, dass wir als Unternehmensarchitekten auf jeden Fall eingebunden werden sollten in alle SAFe Zeremonien, die wir haben, und in alle agilen Zeremonien, die wir haben. Also an einem PI Planning auf jeden Fall auch dabei sein, um einfach auch zu verstehen, welche mögliche Impediments sind, welche die Herausforderungen von dem Applikation Teams sind einfach viel von von the ground mitzubekommen, dann ist es. (...) Für mich als Unternehmensarchitekt oder für uns als Unternehmensarchitekten ist wichtig, dass wir diese strategische Guidance geben, was Architekturprinzipien angeht, was Architekturstandards angeht, was Architektur Patterns angeht, weil diese sind wirklich so die die wichtigsten Themen, die aus der IT Strategie abgeleitet werden. Und die IT Strategie muss natürlich auf der Business Strategie dann aufbauen, oder Und dann sind wir einfach ein Bindeglied zwischen Business und IT und müssen in der Lage sein,

auch für unsere Organisation, für die IT, für die IT Organisation alles so herunterzubrechen, dass es auch in den Applikation, Teams oder in den Produktteams auch weiterverfolgt oder umgesetzt werden können. Genau. Und dafür braucht es auch noch ein Feedback aus dem aus dem Applikationsteams, ob diese Standards, die wir definieren, überhaupt Sinn machen oder nicht. (...) Darum, wie gesagt, es ist sehr schwierig zu definieren das schwarz weiss. Aber ich glaube, dass solche kollaborative Teams, wo ein Domänenarchitekturen, ein PO oder ein Solution Architekt auch dabei sind, wenn ein Standard entwickelt wird oder ein Pattern definiert wird, sind ja wichtig, um um nicht zu weit von den von dem Produkt Teams zu sein.

P1: Also dass gesagt Solution Architekt Domain Architekt braucht es niemanden aus den agile Teams, oder?

P2: Ja, also die Solution Architekt Akten sind eigentlich auch Teil davon. Soweit ich weiss. Und teilweise auch die Domänenarchitektur. Also ich weiss es nicht. Wo der Domänenarchitekt ist, ist ein sehr engen Austausch mit der Solution Architekt. Ja, also so, so würde ich es allgemein sehen.

P1: Und jetzt würde mich interessieren, Du hast gesagt, so soll es sein. Wie ist es jetzt hier? Wenn man so einen Standard entwickelt nimmt, holt man alle ab, Wie du gesagt, die Solution Architekt und die Teams.

P2: (...) Ja, also wenn ich jetzt überlege an dem Beispiel was weise an dem an dem Monitoring STANDARD für Cloud den wir jetzt dabei sind zu definieren so so agieren wir momentan. Ich kann jetzt nicht für alle Standards sprechen oder aber so versuchen wir diesen das vielleicht die Governance aufzusetzen oder das Working Model aufzusetzen, weil es gibt so ein Win-win auf einer. Auf der eine Seite finden wir mehr bei Ihnen auf der Seite von dem Applikation Teams. Die sind ja von Anfang an involviert und auf der anderen Seite, wir als, ähm, Unternehmensarchitekten sind auch sicher, dass wir auch das Richtige entwickeln für oder das es auch, dass dieses Pattern oder der STANDARD auch einen Nutzen hat. Natürlich ist der Prozess ein bisschen lang und es ist schwierig, so alle Meinungen und alle alle Positionen einzeln einzubauen. Aber ich glaube, dass wenn wir so einen STANDARD vorgehen, ein paar mal ausgeübt haben, dann. Dann läuft es immer schneller in der Zukunft. Also es ist nicht zu 100 % so heute, wie wir es haben wollen, aber wir wissen, in welche Richtung wir uns bewegen wollen, damit es ein bisschen besser funktioniert als jetzt.

P1: Und wie weit würdest du sagen, sind wir hier? Also bezüglich Ebene, wie viel Patterns haben wir, was ist noch geregelt, was ist noch ungeregelt?

P2: Hmm, also wir haben. Wir sind dabei, jetzt die Architektur Prinzipien für unsere Unternehmen neu zu definieren. Wir haben in der Vergangenheit die sogenannten IT Actionfields mal definiert, aber wir sind dabei, wirklich so grundsätzlich alles zu reviewen. Wir haben 65 und EMEA Standards bis jetzt definiert, da auch diese Standards müssen reviewed werden und genau angeschaut, was ist noch relevant und was kann, was ist depreciated? Also wir sind wirklich jetzt dabei, ein bisschen zu streamlinen und alles ein bisschen strategischer zu definieren, weil wir bis jetzt keine Strategie, keine IT Strategie hatten. Aber wir haben immer mehr das Gefühl, dass das ein IT Strategie benötigt wird und und dass unsere Teams mehr Guidelines brauchen. Und das geht ja wieder in diese Richtung. Mehr top down führen und einfach die die notwendige Guidelines geben. Also ja, wir befinden uns, wie soll ich sagen, am Anfang von dem neuen Cycle. Wir hatten schon den ersten Workshop über die Architekturprinzipien gehabt. Wir reviewen jetzt demnächst diese 65 Standards und wir sind kontinuierlich dran, neue zu definieren. Cool.

P1: Und ihm. Du hast gesprochen, oder? Brachen die die Guidance . Und du hast auch gesagt, oder? Manchmal müssen wir sie abzufangen. Und so stelle ich mir die Frage. Oder brauchen sie nicht mehr Kontrolle?

P2: (...) Ja, ich glaube es. (...) Die Teams brauchen nicht mehr Kontrolle. Ich glaube, das gibt ja so unterschiedliche Themen wie für die neue Themen. Wo die, wo unsere Kollegen vielleicht ein gewisses Skilling benötigen, brauchen sie natürlich Guides oder sie benötigen ein neuerStandard, der definiert ist und dieser muss kommuniziert werden. Wir wollen aber dadurch, dass wir diese Produktteams aufgesetzt haben. Wir möchten sicherstellen, dass das Element da ist und dass die Teams in der Lage sind, selber ihre Services zu entwickeln, zu betreiben. Und natürlich gibt es so zentrale Stellen, die gewisse Services, die zentrale Services erbringen, weil eine gewisse. (...) Ähm, weil, weil durch Standardisierung niedrigere Kosten erzielt werden. Aber grundsätzlich streben wir schon diese diese dezentralen Ansatz, wo jedes Team sein seine Delivery in der Hand hat, sein Budget selber kontrollieren kann und und einfach gezielt nach Gaidens fragt für die aktuelle Themen. Ich glaube, dass wir so möchten wir uns strategisch positionieren und es gibt ja jetzt zum Beispiel für das Cloud Thema natürlich ein grosses Nebelmoment das stattfinden muss, weil wir uns sehr ähm ja, wir befinden uns am Anfang von der Cloud Transformation und derzeit machen wir ja sind wir in dieser Left Shift Phase und wir haben noch nicht angefangen, die Applikation zu modernisieren. Also es hängt ja von dem Thema ab und ich glaube, dass wir immer, ähm, dass dieses Vorgehen haben werden, erst ein bisschen Standardisierung, sicherstellen, dass die Guidelines da ist und dann alles nach dem Nebel ment, alles dezentral betreiben, dezentral operationalisieren.

P1: Hast du nicht Angst, dass dann sozusagen die Architektur nicht zustande kommt, wenn du zu viel dezentralisierst?

P2: (...) Ja, natürlich. Wie soll ich sagen? Dezentralisierung bedeutet ja nicht, dass wir. Dass wir die Unternehmensarchitekten nicht mehr geben werden oder es geben. Es werden immer mehr immer noch gewisse (...) Governance Mechanismen geben, die uns ermöglichen, diese Target-Architektur, die wir für 2030 definiert haben, sicherzustellen, dass wir sie liefern. Und ein Beispiel ist auch dieser CrEAM Council, der, der irgendwie so ein bisschen die, die die Freigabe für die Architektur Blueprint s dann gibt. Aber wir wollen uns wie diese Safe Methodik dann auch besagt wir wollen uns ein bisschen von diesem. Ähm. Wie soll ich sagen, es war ein CrEAM Council als Polizei. Ähm, wegbewegen hin zu einer Architektur Sync Gremium. Das kann ja aber nur dann stattfinden, wenn wir sicher sind, dass die. Dass die Governance Prozesse wirklich funktionieren intern und das nicht das eine, dass wir nicht mehr wie heute der Fall haben, dass jedes Team macht was er was möchte. Und wenn die Architekturstandards nicht eingehalten werden und uns die Architektur Exceptions um die Ohren fliegen. Also, ähm, ja, es gibt es gibt ein Thread off für alles, was Dezentralisierung ist und man muss einfach ein gutes Gespür haben oder man muss das wirklich monitoren, ob es funktioniert oder nicht. Und das kann man auch sehr gut anhand von den Kosten, anhand von automatisierten Checks, automatisierte Compliance Checks oder automatisierte Audit Checks sicherstellen. Ja, verstehe. Verstehe.

P1: Und ich dachte, ich hätte ich vielleicht eine Frage. Also, was denkst du, was würde helfen, dass ihr diese Abweichungen nicht mehr abfangen würdet, sondern dass ihr das entweder direkt mitbekommt, entdeckt oder dass es sogar freiwillig gemeldet wird?

P2: Ich glaube das. Wir müssen einfach so eine gute Beziehung zu den Applikation-Teams entwickeln. Wir müssen nicht mehr so als Polizeistellen wahrgenommen werden, sondern als Peers. Wir müssen uns einfach besser integrieren in diesen diese Pipi Zeremonie und einfach einfach zeigen, dass wir Teil des Teams sind und nicht irgendwie einfach eine Hierarchiestufe. Und wie irgendwie von oben die Kollegen anschauen oder dass sie Angst vor uns haben sollten. Also, ähm. Ja einfach so ein Kollaborateur die Kollaboration verbessern.

P1: Und nicht das jetzt So.

P2: Also wir haben uns jetzt bewusst vorgenommen, dass wir als Unternehmensarchitekten dann ab jetzt an den Zeremonien teilnehmen und nicht nur teilnehmen, sondern auch gewisse Themen, die wir in unserem Kreis erarbeiten, auch bewusst dort kommunizieren. Und diese Plattform, diese grosse Plattform auch für uns nutzen, um uns besser zu integrieren und dann auch unsere Themen zu positionieren. Wir haben uns das bewusst plaziert.

P1: Wo waren wir? Ähm. Genau. Ihr wollt euch integrieren? Ihr wollt doch. Ja. Mich überrascht, dass du sagst. Polizist. Weil ich habe eigentlich gehört, dass es schwer ist, vom CrEAM Council eine Entscheidung zu bekommen. Also könntest du dazu etwas sagen?

P2: (...) Hm. (...) Ja. Ich weiss nicht, ob wir. Ob wir. Nicht entscheidungsfreudig sind. Ich glaube, dass es vom Thema abhängig ist. Natürlich, Es gibt ja. Es gibt immer ein Trade off, oder? Es gibt ja die, die oder es gibt. Es gibt auch ein Bias. Es gibt ja die, die sagen Hey, wie ich, ich will etwas durchbringen und ich will. Ich habe hier ein Thema und ich brauche einen Entscheider dafür. Und diese Entscheidung muss ja. (...) So sein, wie ich ihn vorschlage. Und was wir versuchen, jetzt ein bisschen anders zu machen, ist auch eine Methodik, wie wir die Entscheide treffen, einzuführen. Und was ich festgestellt habe, ist das, dass wir diese Methodik bis jetzt nicht hatten. Und es kommt ja sehr häufig vor, dass das unsere Kollegen so strategische Tools festlegen wollen, weil diese Tools schon seit mehreren Jahren in unserer Landschaft es gibt. Und wir als Unternehmensarchitekten müssen einfach solche Aktionen ganz klar bremsen und sagen Sorry, die Architektur entscheide werden anders getroffen. Hier ist ein Evaluationsfre Marc. Bitte nimm's und nutze es. Bitte komm mit drei Optionen für deine Architektur. Vorteile. Nachteile. Und bitte komm auch mit der Architektur Blueprint dazu. Und eventuell hast du auch vielleicht so eine sehr grobe Roadmap für eine Einführung von oder für die Kommissionierung Road Map. Es gibt ja viele. Es gibt einige Aspekte, die berücksichtigt werden müssen, gerade bei diesen agnostischen Themen. Und leider gibt es diese Methodik nicht. Und wenn, wenn diese Methodik nicht gibt, dann muss man einfach dem Unternehmen auch diese Methodik beibringen, mit sie einfach ausüben. Und vielleicht trifft man so einen Entscheider nicht von heute auf morgen. Weil es ist ja schwierig, an solche Ergebnisse zu kommen. Aber man trifft die Entscheidung basierend auf fundierte Daten und Fakten, oder? Und vielleicht aus dem Grund können solche Gerüchte entstehen, dass wir nicht nicht entscheidungsfreudig sind. Vielleicht sind wir jetzt auch nicht so die best Buddies von allen, oder? Momentan werden wir nicht als Freunde betrachtet, weil wir durch durch die Einführung von dieser Governance. Irgendwie die Prozesse vielleicht schwerer machen, oder? Keine Ahnung. I don't know. Aber wir müssen oder allgemein versuchen, anders zu denken. Und das ist, was wir.

Aber das ist, was wir versuchen so zu machen. Es ist auch ein Change Prozess und auch. Vielleicht, ähm, ein Prozess, der nicht so einfach für die anderen Kollegen sind, die bis jetzt nicht so gedacht haben.

P1: Und was würdest du sagen zu der Schnelligkeit? Stell dir vor, die agile Teams arbeiten in diesem Sprint Bias. Die wollen alles Schnell, schnell Und denkst du bekomme.

P2: Schnelligkeit, würde ich sagen. Qualität vor Speed.

P1: Ja, ist die ist der Ansicht von CrEAM Council.

P2: Das ist unsere Ansicht. Und ich glaube, das sollte auch. Das. Vielleicht wird das auch ein Prinzip von unserem Unternehmen dann jetzt in der Zukunft sein. Ich meine, was nutzt uns, wenn wir, wenn wir zweimal oder dreimal die gleiche Architektur bauen, in jeder Domäne schnell, schnell mit höhere Kosten, statt uns einfach mal so eine agnostische Architektur von Anfang an überlegen mit den entsprechenden Kollegen am gleichen Tisch.

P1: Ja, das klingt plausibel. Dann würde mich jetzt interessieren, was du zu diesen zwei Aussagen denkst. In der Forschung gibt es verschiedene Meinungen darüber, ob Enterprise Architekten auch tiefe technische Kenntnisse haben sollen, also zum Beispiel Erfahrung in Programmierung, Schnittstellen, was weiss ich. Eine Meinung ist, dass die Enterprise Architekten fähig sein sollen, sich mit ihren Teams über die Implementierung austauschen und deswegen diese technischen Kenntnisse unbedingt brauchen. Eine andere Meinung ist, dass Enterprise Architekten für die Unterstützung der agile Teams nur ein übergreifendes Verständnis von Technologie brauchen. Wie siehst du.

P2: Das? (...) Ja, für mich ist schwierig zu beurteilen, der der zweite Satz, den du gesagt hast, weil ich auch einen technischen Background habe und ich als Entwickler angefangen habe. Und ich finde, dass es sehr hilfreich ist, gerade wenn man solche so ein. So eine Kollaboration, die vertikal aufgesetzt ist, anstrebt. Ich finde das. Ähm, ja. Wenn man sich. Wenn man sich mit Entwickler austauscht oder mit Mit Solution Architekt ern über technische Themen, ist man auf jeden Fall viel glaubwürdiger, als wenn man sich nur so ganz auf der Oberfläche über Kästchen und und. Ähm weiss nicht so Prinzipien Austausch. Von dem her würde ich einfach. Bin ich für den. Für das erste?

P1: Ja. (...) Und jetzt würde mich interessieren. Ähm, vielleicht könntest du natürlich wissen. Kannst du es vielleicht nicht, aber vielleicht hast du es in deiner Arbeit gespürt. Wie ist die Akzeptanz der Architektur bei den agile Teams? (...) Wie reagieren Sie, wenn Sie ein Prinzip bekommen, oder. So eine Entscheidung von CrEAM Council.

P2: Ja, also ich weiss nicht, wie die Entwickler jetzt mal reagieren. Ich habe mich mit denen nicht ausgetauscht. Ähm. (...) Ich. Ehrlich zu sein, weiss ich nicht. Also ist glaube ich die Reaktion unterschiedlich. Also wenn wir mit denen mit den Solution Architekt en das entwickeln, glaube ich, die Reaktion ist eigentlich positiv und sie von Anfang an involviert waren. Ja und alles andere ist wahrscheinlich nicht so gut aufgenommen, oder? Ja, keine Ahnung. Also je nachdem.

P1: Also durch ist deine Beziehung mit dem Involvement. Also, wenn die Person involviert war, dann hat sie vielleicht bessere Einstellung. Würdest du das so sagen? Zu einer Entscheidung oder zu einem Standard?

P2: Eventuell. Aber ich. Ich. Ich glaube, dass es alles gibt. Also alle. Alle möglichen Mentalitäten. Und es gibt. Es gibt ja Leute, die gerne. Ähm. Gerne lassen sich führen lassen. Und es gibt ja Leute, die. Ähm. Die gerne abgeholt werden wollen. Von Anfang an, von dem hier ist es sehr schwierig für mich zu beurteilen, wie sie reagieren. Aber ich gehe davon aus, dass. Das. Das ist, dass mehr Wertschätzung zu zeigen und einfach die Leute zu involvieren besser funktioniert in der. In der schweizerischen Kultur, die wir in Unternehmen haben. Gut. Gut.

P1: Und denkst du, das ist eigentlich zwei Fragen? Eine Frage ist Wie weit denkst du, sind unsere agile Teams bezüglich deiner Kenntnisse über Architektur?

P2: Das kann ich nicht beurteilen.

P1: Was denkst du?

P2: Hmm. (...) Ja, es gibt unterschiedliche Maturitäten. Also ich spüre, dass das der Bereich ***, der Bereich, ähm, sind, die eigentlich die Bereiche sind, wo. Wo am meisten dieser diese Dezentralität angefordert wird oder oder wo die Kollegen unabhängig unabhängiger arbeiten können und sich und dann eine hohe Maturität an höherer Maturität an Architektur-skills haben. Und dann gibt es andere Bereiche, die sich vielleicht ein bisschen schwerer mit diesem Thema. (...) Ja, die, die, die, die jetzt nicht so versiert sind in einem Bereich Architektur, weil diese Themen auch nicht so häufig sich ändern oder weil was nicht. Also

wenn ich jetzt an dem LS mir denke, was ist. Ja, die Systeme ändern sich nicht so häufig und dann ist man nicht in dieser Architekturübung vielleicht drin. Ich weiss nicht. Ja, gut, dort haben wir auch keine agile Teams.

P1: Das ist. Und jetzt würde mich noch interessieren. Denkst du, verstehen die agile Teams deine Rolle, was du machst? Ja. Was du versucht zu erreichen.

P2: (...) Hm? Ja, vielleicht. Also, ich hoffe es. Dass ich es mal den Kollegen das erklärt habe, wurde einigermassen gut erklärt habe. Ähm. Ob sie das verstehen? Weiss nicht.

P1: Aber du musst es denen erklären, was du als Enterprise Architekten machst.

P2: (...) Ähm. Also das. Wenn ich eine Arbeitsgruppe ins Leben rufe, wo wir ein gewisses Thema dann erarbeiten, dann versuche ich immer so. The reason why zu erklären. Das wäre ja so mein Anliegen. Aber ob ich jetzt so meine Rolle in diesem Unternehmen immer erkläre? Nicht? Nicht unbedingt. Aber vielleicht soll ich es mal erklären?

P1: Ich weiss nicht. Ich sehe nur eine Frage und es würde mich auch interessieren. Was denkst du, ist bei den agile Teams angekommen? Was ist die Rolle von CrEAM Council?

P2: Agile Teams. Ich bin mir nicht sicher, ob das angekommen ist. Vielleicht, ähm. Implizit. Also ich glaube, dass das was, was Sie verstanden haben, ist, dass wir für eine für die Architektur Blueprint Freigabe zuständig sind. Ich glaube, das ist. Das ist, was Sie hauptsächlich verstanden haben. Und vielleicht sehen wir uns als Polizeistellen, als Quality Gate Stelle.

P1: Ja, das ist das ganze Sein. Und es würde mich jetzt interessieren Was erwartest du dir als Enterprise Architekten und als Mitglied von CrEAM Council von den agile Teams? (...) Was würde dir gefallen, wenn sie tun würden?

P2: (...) Oh ja, ich glaube, dass diese. Ich glaube, dass so ein Dialog ist immer gut. Ich glaube, dass Feedback ist immer gut zu zur Zusammenarbeit, zu den Ergebnissen, die wir die, die aus unserer Reihe entstehen. Dann vielleicht Feedback zu den Guidance, die wir geben oder einfach mal neue Anforderungen, die Sie die, die Sie von uns. Ja also Anforderungen von von jeder Seite an und genau. Hmm.

P1: Und inwieweit werden jetzt deine Erwartungen erfüllt?

P2: (...) Oh ja, ich glaube, wenn. Wenn von uns aus von den Unternehmen Architekten aus die Frage nach einem Feedback gestellt wird. Das Feedback kommt ja immer. Das heisst dieses dass Dialog ist da. Ich glaube, dass es auch. Ja auch diese. Diese positives, negatives Feedback gibt es ja beides. Ich glaube, dass es einigermassen funktioniert. Ich würde mir aber auch wünschen, dass auch. Auch proaktiv. Das gibt es nicht, dass sie auf uns zukommen. Und das ist nicht immer so. (...) von von uns aus kommen soll. Ja.

P1: Passt. Passt. Und was denkst du? Natürlich kannst du das nicht wissen. Du kannst nicht anderen Leuten in den Kopf schauen. Aber was denkst du? Was erwarten die agile Teams von dir?

P2: Ich glaube, dass sie eine schlanke Governance erwarten. Ich glaube, dass sie schlanke Prozesse, Architekturprozesse erwarten, die sie nicht ausbremsen. Schnell zu entwickeln. Und ich glaube, dass sie. (...) Ja, vielleicht erwarten sie auch, dass wir uns mehr, dass wir auch präsenter an diesem PI Planning sind. (...) Spannend. Also.

P1: Ich denke, das erwarten Sie sicher. Vielleicht erwarten Sie auch mehr. Wer weiss? Hast du noch etwas zu sagen? Zu diesem Thema habe ich etwas Wichtiges ausgelassen. Bezüglich Zusammenarbeit, was man hier sagen sollte. Also zum Beispiel haben sich andere Architekten noch nie zum Portfoliomanagement geäussert.

P2: Ähm, ja. Wir als Architekturteam sind ja in Arbeiten. Wir arbeiten wir sehr eng zusammen mit dem Portfoliomanagement Team, weil wir auch Teil von dem gleichen Team sind. Wir sind Teil von dem Enterprise Transformation Team und wir sind ja auch miteinander alliiert. Unsere Prozesse sind alliiert und wir versuchen das immer zu streamlinen. Ich weiss nie was was zu sagen wäre. Ich glaube das. Ähm. Und was für mich wichtig war als Unternehmensarchitekt, ist, dass ich an diesen Safe Schulung für Architekten teilgenommen habe. Ich glaube, dass grundsätzlich jeder Architekt, der in diesem Unternehmen arbeitet, sollte so schnell wie möglich ab ein Einstellungstermin ein Training absolvieren. Und das würde auch extrem helfen oder uns allen helfen, dass wir, dass wir ein bisschen agiler werden und dass wir unsere. Prozesse agitieren, sag ich mal. (...) Ansonsten? Keine Ahnung.

P1: Ich fühle mich wohl. Es fällt mir noch eine Frage um, oder du hast gesagt, du hast dann diese agile Schulung teilgenommen. Das heisst, dir sind sicher Begriffe wie intentionale Architektur und emergente Architektur bekannt. Würdest du sagen, haben wir hier emergente Architektur oder ist alles intentional Wasserfall vorgeplant?

P2: Ich glaube, dass es beides gibt, weil wir bis jetzt sowohl ein Bottom-up als auch ein Top Down Ansatz hatten. Und wir versuchen jetzt alles, was so Bottom-up entwickelt wurde, auch ein bisschen durch eine Referenz Architektur oder durch eine Toolkit Architektur 2030 zu konsolidieren und auch strategische zu betrachten, um vielleicht so ein Simplifikation Roadmap zu erstellen, eine The Kommissionierung Roadmap, die Priorisierung von den Systemen und die grosse Integrationsprogramme zu identifizieren. Ich glaube, es gibt ja beides.

P1: Aber es wird eher in Richtung intentionale Architektur gehen.

P2: Ich glaube, in der Zukunft wird ja mehr in diese Richtung geben, weil wir diese zwei grossen Projekte haben. Vorhaben und unser ganzer Fokus wird jetzt darauf gelegt. Und, und, und. Die ganze Finanzierung. Das heisst, wir müssen jetzt, ja, wie soll ich sagen, sehr strategisch vorgehen und können uns nicht mehr leisten, sehr opportunistisch vorzugehen und zu viele Fehler jetzt zu machen, weil zu viel aufs Spiel gesetzt wird momentan. Genau. Gut.

P1: Dann stoppe ich die Aufzeichnung.

Wahrheitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die den verwendeten Quellen und Hilfsmitteln wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorliegende Arbeit wurde mit Ausnahme des Anhangs durch das Lektorat von Scribbr korrigiert, wobei keine inhaltlichen Änderungen vorgenommen wurden.

Winterthur, 28.05.2023

Ort, Datum

Unterschrift