



**IT Spektrum**  
Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis  
**Legacy-Modernisierung**  
Wer erneuern will, muss erst aufräumen

**IT Spektrum**  
Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis  
**Legacy-Modernisierung**  
Wer erneuern will, muss erst aufräumen

Sonderdruck  
aus IT Spektrum 04/2022

Ausgabe 04 | 2022

Deutschland € 12,90 Österreich € 13,90 Schweiz sfr 22,20



www.ITSpektrum.

# IT Spektrum

vormals **OBJEKT**spektrum

Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis

## IT-Architekturen gemeinsam planen Hilfe zum Alignment für gemeinsame IT-Landschaftsplanung

IT-Architekturen gemeinsam planen – Hilfe zum Alignment für gemeinsame IT-Landschaftsplanung



MAIBORNWOLFF

DIP um IOSP ergänzen

**Das Dependency Inversion  
Principle richtet Schaden an**

Teamzusammenarbeit gestalten

**Selbstorganisation –  
einfach mal ausprobieren**

Neue Serie Architektur-Porträt

**Was der Quelltexteditor  
Visual Studio Code kann**



# IT-Architekturen gemeinsam planen

## Hilfe zum Alignment für gemeinsame IT-Landschaftsplanung

IT-Landschaften drohen außer Kontrolle zu geraten. Top-down gesteuertes Enterprise Architecture Management (EAM) war in den Nullerjahren en vogue, doch mit neueren Bottom-up-Ansätzen wie Agile und Microservices geraten strategische Ziele wie Kostenoptimierung aus dem Blick. IT-Landschaften zu planen, ist eine gemeinschaftliche Aufgabe. Der Artikel zeigt im Prinzip und in einem Praxisbeispiel, wie Sie Ihre Teams befähigen, die IT-Landschaft untereinander abgestimmt zu planen.



### Top-down-EAM kommt an seine Grenzen

Als Konrad Zuse 1941 den ersten elektronischen und programmgesteuerten Rechner entwickelte, war höchstens von Relais-Landschaften die Rede. Heute klickten keine mechanischen Relais mehr, um mehrere Terabyte an Daten pro Tag zu verarbeiten. Heute beziehen wir Rechenleistung aus der Cloud. Software unterstützt in modernen Unternehmen fast alle Funktionen, ob Zahlungsflüsse, das Steuern der Geschäftsprozesse oder die menschliche Kommunikation. IT-Land-

schaften sind so komplex, dass sie weder das Management noch ein Einzelner planen oder steuern können.

### Strategische Ziele erfordern immer noch IT-Landschaftsplanung

Ist es überhaupt sinnvoll, eine IT-Landschaft zu planen und zu steuern? Ein Vergleich mit der Landschaftsplanung aus der Natur gibt erste Hinweise. Laut [Wiki] ist Landschaftsplanung „vorsorgeorientiert und verfolgt einen ganzheitlichen, flächendeckenden Ansatz zum Schutz,

zur Pflege, zur Entwicklung (...) von Naturraum und Kulturlandschaft.“ In der IT verfolgt das EAM ebenfalls vorsorgeorientierte Ziele. Zudem verwendet es als Metapher Landkarten, die Überblick schaffen und bewusste Entscheidungen ermöglichen sollen.

Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Landschaft, in der Softwareanwendungen in Bezug zu Geschäftsprozessen und -fähigkeiten stehen. Diese „Draufsicht“ bildet eine Basis für mehr Effektivität und Effizienz in digitaler Transformation, Geschäfts- und IT-Betrieb, für einen besseren Return on Investment (Kapitalrendite),





Abb. 1: Eine beispielhafte IT-Landschaft (aus [Goe19])

ein geringeres Investitionsrisiko sowie für eine günstigere IT-Beschaffung.

Ein Beispiel für diese Ziele, die aus [TOG18] zitiert sind, stammt aus einem Beratungsauftrag von MaibornWolff: In einem Dienstleistungsunternehmen gab es drei unterschiedliche Softwareanwendungen, um die Schichtpläne für Mitarbeiter zu erstellen, und zwei weitere, um diese Pläne zu verwalten und zu verändern. Da die Änderungen nicht konsistent synchronisiert wurden, entstanden mehrfache Lizenz- und Entwicklungskosten. Zudem litt der Geschäftsbetrieb. Erst durch eine langfristige Konsolidierung der Anwendungen und Datenflüsse konnte das Topmanagement die Kosten in IT-Beschaffung wie in IT- und Geschäftsbetrieb reduzieren. Der CIO rechnete mit Einsparungen bis zu einer Million Euro im Laufe eines Jahres.

So erstrebenswert jene Ziele aus Unternehmenssicht sind, so schwierig sind sie mit traditionellem EAM zu erreichen.

Das hängt mit der historisch gewachsenen Komplexität der IT-Landschaften und den Ansätzen zur Selbststeuerung von Teams zusammen. Scrum, Kanban & Co. sind etabliert, weil sie Software deutlich schneller zu den Endanwendern bringen. Mit Entwurfsmethoden wie Domain-Driven Design (DDD) und Microservices betonen sie die Selbststeuerung von Teams, sind also nicht „ganzheitlich“ und „flächendeckend“ per se. Kürzere Lieferzyklen und höhere Anwenderorientierung erkaufen sie mit möglichen Redundanzen: Durch autonome Entscheidungen in Teams kann es zur Mehrfachimplementierung einer Fachlichkeit kommen, wie die Schichtplanung im vorigen Beispiel zeigt. Auch Kauf-Software, die top-down geplant und eingeführt wird, ist davor nicht gefeit: Die Autoren erlebten mehrmals, wie ein selbst gesteuertes Team ein unternehmensweites Dokumenten-Management-System (DMS) durch ein selbst gewähltes „ersetzte“. Die Kostenoptimie-

rungs- und Compliance-Ziele des IT-Managements wurden so konterkariert.

Um mit „Hilfe zum Alignment“ zu einer Lösung zu kommen, ist ein Verständnis der unterschiedlichen Eigenschaften und Ziele von IT-Projekten und IT-Produkten nötig. **Abbildung 2** zeigt eine schematische Aufbauorganisation eines Unternehmens (in Grau). Die horizontalen Ebenen beziehen sich auf Geschäftsstrategie und -betrieb sowie Infrastruktur. Letztere ist mit IT-Implementierung, IT-Betrieb und -Support vereinfacht dargestellt und umfasst in realiter auch Servicefunktionen wie Personalwesen (HR), Produktionsanlagen und Immobilien.

Soll in der IT etwas implementiert werden, etwa eine konsolidierte Softwareanwendung zur Schichtplanung, setzt ein Unternehmen IT-Projekte auf. Oft geschieht das so: Der CIO des Unternehmens leitet mithilfe der Unternehmensarchitekten die Projekte aus der Geschäfts- und IT-Strategie ab. Die Projektteams rekrutieren

**IT-Projekte sind ein traditionelles Mittel, um strategische Ziele in einer IT-Landschaft umzusetzen.**

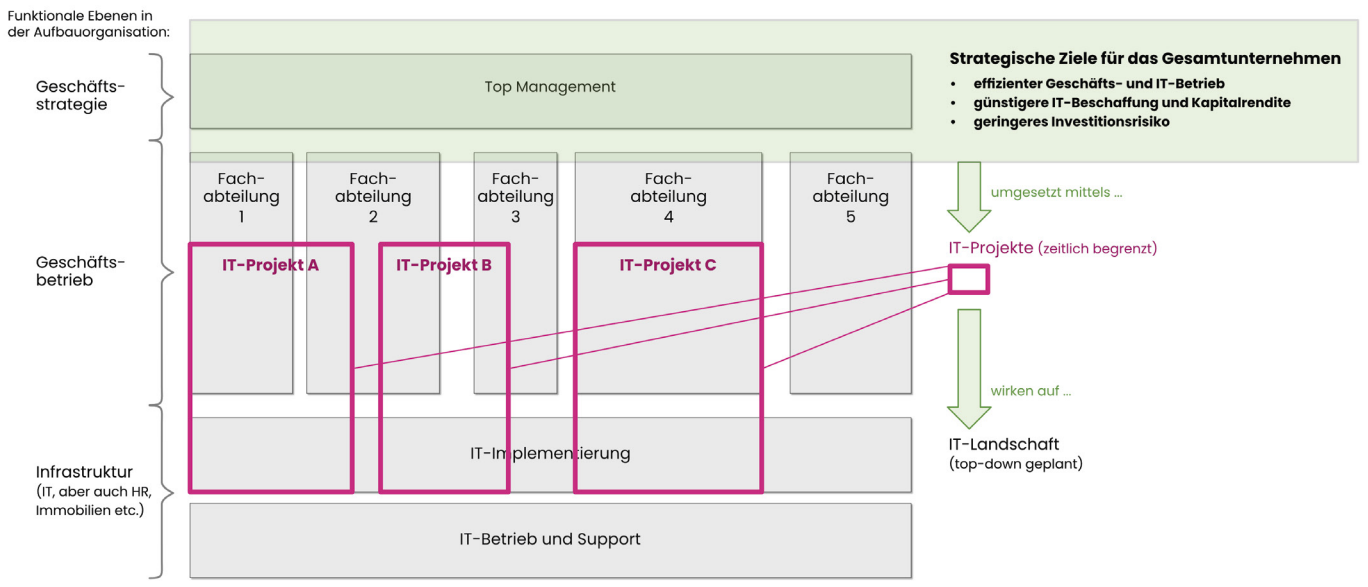


Abb. 2: IT-Projekte

sich aus Mitarbeitenden der Aufbauorganisation und decken Funktionen ab wie Anforderungserhebung, Implementierung und Testing. „Implementierung“ meint hier Individualentwicklung, aber auch Customizing und Einführung von Kauf-Software. Das Ergebnis zeigt **Abbildung 2** als magentafarbene Rahmen, die für die symbolischen Projekte A bis C stehen. Wichtig dabei: Projekte sind per definitionem zeitlich begrenzte Vorhaben. Nach einem Projekt ist die IT-Landschaft an ei-

ner Stelle verändert und kann dort in den Regelbetrieb übergehen. Auf diese Weise entsteht sie top-down und ist an strategischen Zielen ausgerichtet.

**IT-Landschaftsplanung mit autonomen IT-Produkten braucht Alignment**

IT-Produkte als neuere Art, „etwas in der IT umzusetzen“, haben kein vorab definiertes zeitliches Ende. Das populäre

Rahmenwerk Scrum passt hierzu: Es geht von einem „Product“ Backlog aus, das nach [Sch20] iterativ fortgeschrieben wird. **Abbildung 3** zeigt die symbolischen IT-Produkte I bis III, die Anwendergruppen direkt einbeziehen. Es geht darum, neue Funktionalität in kürzeren Zyklen an sie zu liefern. Dies führt zu kürzeren Feedback-Zyklen an die implementierenden Teams. „You build it, you run it“ ist die dazu passende Philosophie, die die Ende-zu-Ende-Verantwortung des Produkt-

**IT-Produkte sind ein Mittel, um Software in kürzeren Zyklen und anwenderorientierter umzusetzen.**

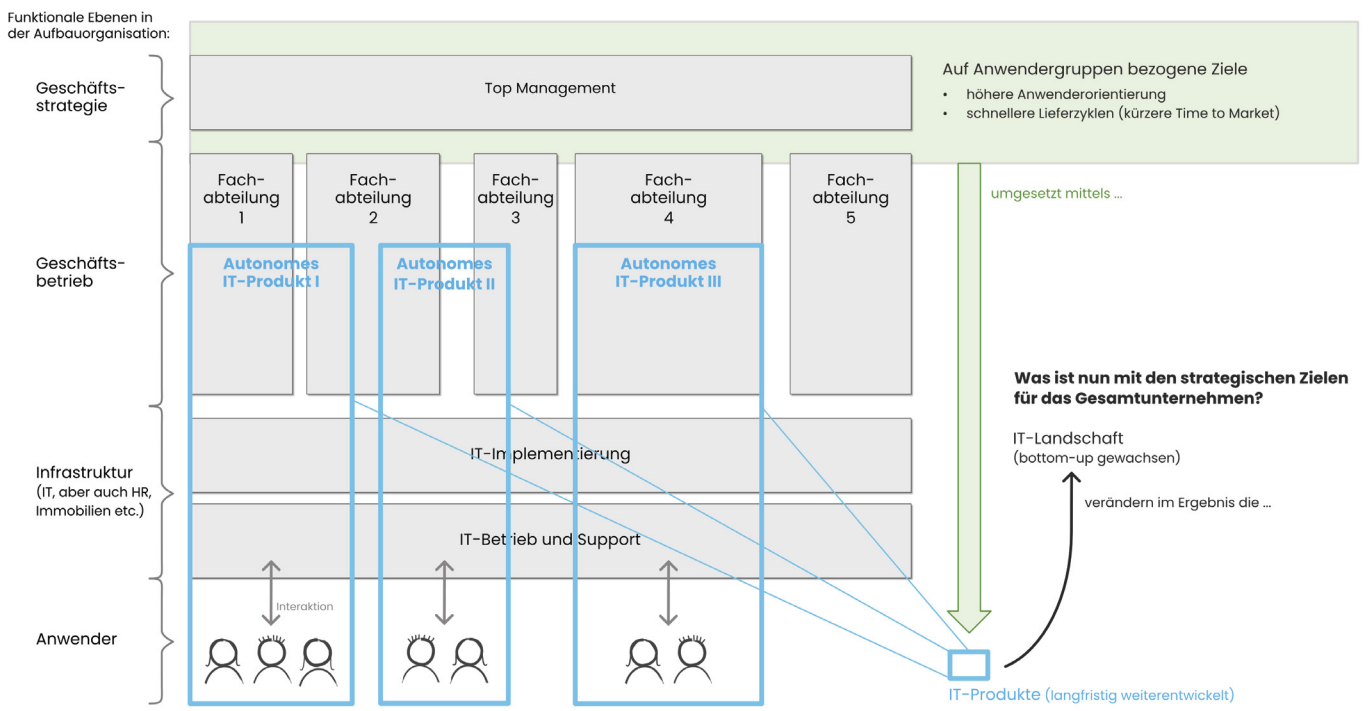


Abb. 3: IT-Produkte

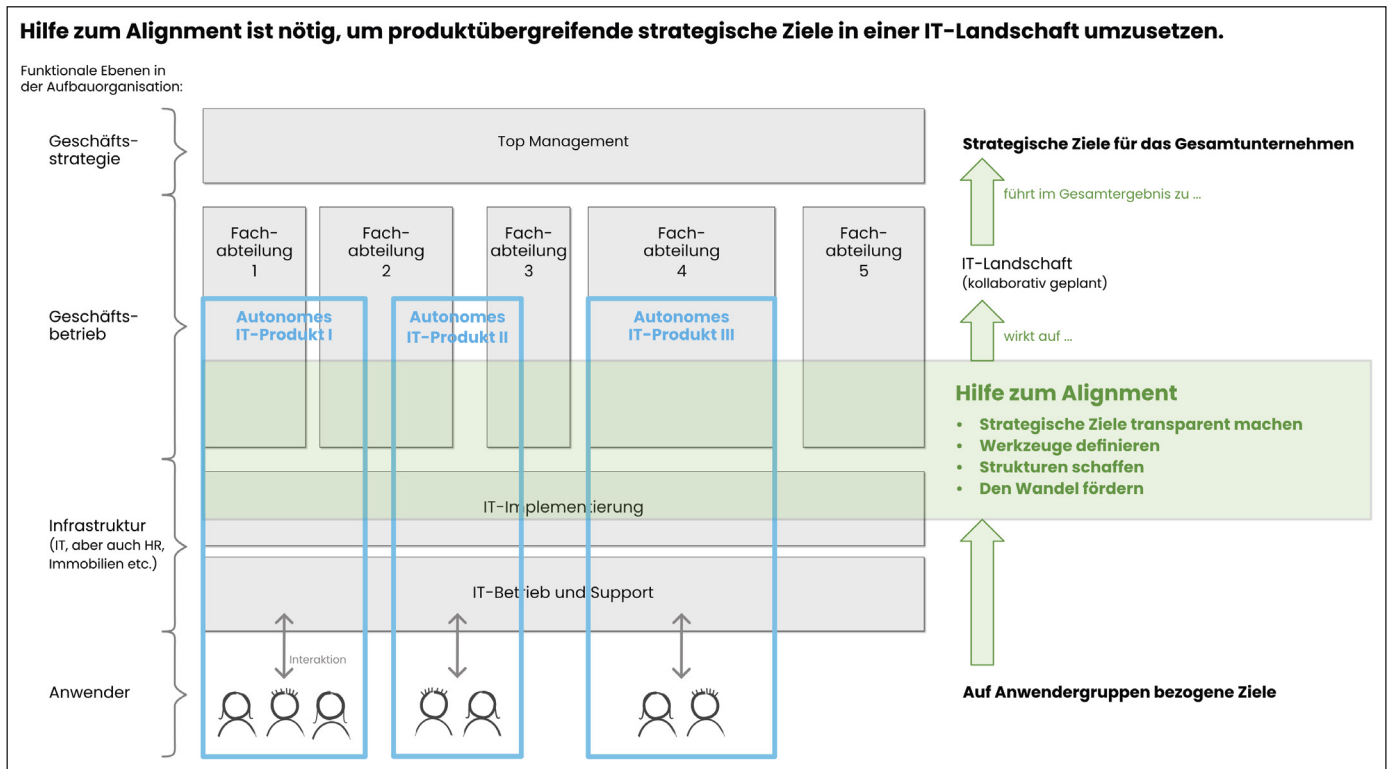


Abb. 4: Hilfe zum Alignment

teams betont. Letztlich führt sie zu höherer Anwenderorientierung. Die gesteigerte Verantwortung der Produktteams geht mit höherer Autonomie einher: Wer für den Erfolg seines IT-Produkts verantwortlich ist, braucht auch die Freiheit, fachlich und technologisch zu entscheiden. Aus Sicht des traditionellen EAM ist dies ein Dorn im Auge: Produktübergreifende strategische Ziele wie Kostenoptimierung durch Redundanzvermeidung erreicht man so nur zufällig oder gar nicht. Um einen CIO aus einem Beratungsauftrag der Autoren zu zitieren: „Wir waren auf den guten Willen einzelner Menschen angewiesen, unsere Ziele in der übergeordneten Enterprise-Architektur umzusetzen.“ Dabei ist der typische Weg, wie ein Unternehmen IT-Produkte aufsetzt, ähnlich zum geschilderten Weg für IT-Projekte. So leiten Unternehmensarchitekten Produkte oft aus der Geschäfts- und IT-Strategie ab, indem sie Methoden wie das Domain-Driven Design (DDD) anwenden. In seiner Subdisziplin „Strategic Design“ hilft

DDD, fachlich abgegrenzte Domänen zu bilden, innerhalb derer die Philosophie „You build it, you run it“ umsetzbar ist. Zur weiteren Vertiefung der Zusammenhänge zwischen EAM und DDD eignen sich [Ost18] und [Ost21]. IT-Produkte sind praktisch immer mit Individualsoftware assoziiert. Kaufsoftware, die wenig wettbewerbsdifferenzierend für ein Unternehmen ist, wird weiterhin im Projektmodus eingeführt. Die zuvor erwähnten Dokumenten-Management-Systeme (DMS) sind hierfür ein verbreitetes Beispiel. Um eine IT-Landschaft wieder mehr an produktübergreifenden, strategischen Zielen auszurichten, lautet die übliche Forderung: „Wir müssen uns mehr abstimmen!“ Dies ist nach Meinung der Autoren zunächst richtig. Es ist nicht sinnvoll, traditionelles Top-down-EAM zur Maxime erheben zu wollen. Nur klappt die Abstimmung zwischen den Produktteams häufig nicht. Es reicht nicht zu sagen: „Dann gründet eure Community of Practice (CoP)!“ CoPs kränkeln oft dar-

an, dass zu wenige bereit sind, sich teamübergreifend zu engagieren. Schließlich zielen Produktteams wie Microservices-Architekturen darauf ab, Abhängigkeiten nach innen zu kapseln und nach außen zu minimieren. Selbst wenn das nötige Commitment existiert, erwachsen aus CoPs oft weder Entscheidungen noch Handlungen. Sie bleiben ein Erfahrungsaustausch.

### Alignment braucht aktive Hilfe

Aus diesem Grund braucht es aktive Hilfe zum Alignment zwischen Produktteams. **Abbildung 4** ergänzt diese als Horizontale über der Produktorganisation. Als Hinführung zum Fallbeispiel seien die Grundzüge jener Hilfe geschildert:

- **Personen mit dedizierter Verantwortung und Kapazität:** Sie helfen den Produktteams, die IT-Landschaft gemeinsam zu planen, um strategische Ziele wie günstigere IT-Beschaffung und Kapitalrendite zu erreichen. Dafür müssen solche Alignment-Helfer die nötige Kapazität bekommen. Aus Sicht des Topmanagements bedeutet dies meist „Geld in die Hand zu nehmen“.
- **Befähigen statt Einmischen in Inhalte:** Die inhaltliche Entscheidungsverantwortung über Technologien, Frameworks und auch Kauf-Software bleibt bei den Produktteams. Die Alignment-Helfer übernehmen eher eine Coaching-Rolle und führen lateral.

EAM	Enterprise Architecture Management: Oberbegriff für Methoden und Artefakte zur Ausrichtung einer IT-Landschaft an strategischen Geschäftszielen. Konkrete EAM-Frameworks sind TOFAF® und Zachman®.
DDD	Domain-Driven Design: Entwurfsmethodik für Software, die von Eric Evans stammt und eine wohldefinierte Fachlichkeit ins Zentrum stellt. Populär wurde sie mit Microservices-Architekturen, die kleine, fachlich abgegrenzte Software-Einheiten favorisieren.
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed: Methodik zur Analyse und Festlegung von Verantwortlichkeiten, die in einer Matrixdarstellung abgebildet werden.

Tabelle 1: Grundbegriffe

■ **Vier klare Aufgaben:** Die Alignment-Helfer machen zunächst die gemeinsamen Ziele auf Ebene der IT-Landschaft transparent (siehe Tabelle 2). Als Zweites definieren sie Werkzeuge für die Arbeit innerhalb der Teams und darüber hinaus. Dies senkt eine operative Hürde für die Ausrichtung auf die Ziele. Mit Meetings und Kommunikationskanälen ermöglichen die Alignment-Helfer als Drittes die gemeinsame Ausrichtung und fördern sie. Als viertes unterstützen Alignment-Helfer bewusst den Wandel im Denken und in der Zusammenarbeit zwischen den Produktteams. Dies hat viel mit Arbeitskultur zu tun, zumal die IT traditionell aus einer Projektkultur kommt.

## Reorganisation der IT in einem Prüfkonzern

Der CIO eines großen technischen Prüfkonzerns hat diese Erkenntnisse in der Reorganisation der IT berücksichtigt. Die neu gebildeten IT-Einheiten sind an Produkten orientiert und damit vertikal nach Geschäftsplattformen oder horizontal nach produktübergreifenden Plattformen wie einer IIoT-Plattform oder der Cloud-Infrastruktur ausgerichtet. Architekturentscheidungen werden intern oder Einheitenübergreifend getroffen. Damit Letzteres auch tatsächlich passiert, lautete der neue Auftrag der Unternehmensarchitekten: „Sorgt dafür, dass die richtigen Leute die richtigen Entscheidungen treffen, und macht es transparent!“

Für den CIO des Prüfkonzerns ist „die Architektur das A in der RACI-Matrix“ der IT-Organisation. Die *Accountability* – die Ergebnisverantwortung für eine tragfähige Architektur – liegt bei den Unternehmensarchitekten. Die inhaltliche Verantwortung für die Bausteine der Architektur, die *Responsibility*, ist delegiert an die Teams in den vertikalen und horizontalen IT-Einheiten.

Ein Jahr nach der Reorganisation zeigte sich, dass die drei Unternehmensarchitekten allein mit dem Auftrag der Befähigung ausgelastet waren. In ihrer neuen Rolle als Alignment-Helfer nahmen sie sich zu Beginn vier Aufgaben vor:

### 1. Ziele transparent machen

Wenn wenig dokumentiert ist und die Kommunikation hakt, sollten zumindest die gemeinsamen Ziele klar sein. Die konkreten Ziele leitet das IT-Management aus der Unternehmens- und IT-Strategie ab. Beispielsweise bestimmen Cloud- und Vendor-Strategie, dass die technische Cloud-Infrastruktur von Microsoft kommt und auf Azure basiert, um über Volumenverträge Kosten einzusparen. Bottom-up legen die Produktteams gemeinsam ihre Architekturprinzipien fest, etwa dass sie in Azure Cloud-Native-Anwendungen entwickeln und keine virtuellen Windows-Server aufsetzen und betreiben möchten.

Ein Big Picture, wortwörtlich ein großformatiges, gemaltes Bild, macht Ziele und Prinzipien transparent und verbindet sie. Entscheidungen lassen sich visualisieren, insbesondere wenn ein offizielles Communiqué mit freigegebenem Text fehlt. Wer als Unternehmensarchitekt bislang vor allem Diagramme gezeichnet hat, kann sich hier persönlich weiterentwickeln – und lernen, Big Pictures zu erstellen.

### 2. Werkzeuge definieren

Um gemeinsam eine Landschaft zu gestalten, braucht es eine Vielzahl an kleinen und großen Werkzeugen. Produktteams entwickeln ihre Werkzeuge sehr rasch innerhalb ihrer typischen Sprints weiter. Sie profitieren vom Austausch und der Zusammenarbeit zwischen den Teams und verbessern sukzessive ihren Werkzeugkoffer.

Im Prüfkonzern fragten sich die Teams: „In welcher Notation sollen wir Architektordiagramme zeichnen und mit welchem Tool?“. Erste Lösungsideen, etwa UML

als Sprache und ein leichtgewichtiges Zeichnungs-Plug-in für Confluence, hatten sie schon. Nur mangelte es ihnen an der Zeit, die Lösungsidee abzustimmen, zur nächsten Reifestufe zu bringen und das passende Plug-in zu kaufen. Und auf welche Kostenstelle sollte das gehen?

Ein Unternehmensarchitekt nahm als Alignment-Helfer die Lösungsidee auf und half, diese mit allen Interessierten zur Reife zu bringen. Im Sinne der Transparenz wurden Entstehungsprozess („wir arbeiten daran“) und Ergebnis („wir haben Lizenzen“) im Katalog der Werkzeuge erfasst. Der Alignment-Helfer hinterfragt regelmäßig die bereits katalogisierten Werkzeuge mit den Teams und hält so die Übersicht aktuell. Dadurch ist der Werkzeugkoffer konsequent an den Bedürfnissen der Teams ausgerichtet.

### 3. Strukturen schaffen

Nachdem der Werkzeugkoffer bestückt ist, kommt die Führungsaufgabe: Bringe die Menschen dazu, miteinander zu sprechen und gemeinsam an den übergreifenden Architekturaspekten zu arbeiten. Dialogische Strukturen wie Sprint Review, Retrospektiven oder auch das Daily aus agilen Vorgehensmodellen bieten sich hierfür an. Gemein ist diesen, dass sie mittels weniger fester Grundregeln den Austausch der Teilnehmenden einfordern und fördern, ungeachtet hierarchischer Positionen der Beteiligten. Wie genau und wie gut dies passiert, bestimmen die Personen selbst.

Die Alignment-Helfer formulieren die Grundregeln des Dialogs passend zu den Herausforderungen und der Kultur des Unternehmens und überwachen deren Einhaltung. Das klingt sehr formal, ist in der Praxis aber eher leichtgewichtig.

Die Unternehmensarchitekten des Prüfkonzerns definierten eine Community der Chefarchitekten aller IT-Einheiten. Diese gestaltet und entscheidet die Unternehmensarchitektur. Ein wöchentliches Treffen, eine Agenda vorab, ein Ergebnisprotokoll – damit waren die Grundlagen geschaffen. Die Unternehmensarchitekten moderierten und protokollierten die Treffen. Genug Themen fanden sich von allein. Auch nach einem Jahr brachten sich die Chefarchitekten rege in die Community ein – ihren überbordenden Kalendern zum Trotz. Einer der Gründe für den Erfolg: Die Unternehmensarchitekten schafften es, problemorientierte Diskussionen in lösungsorientierte Dialoge zu verwandeln. Das empfanden sie als wertstiftend und bereichernd und reservierten darum die Zeit-Slots fest in ihren Kalendern.

Praktik	Erläuterung
Ziele transparent machen	Big Picture der Strategie und Ziele erstellen, Architekturprinzipien als Leitplanken definieren und veröffentlichen
Werkzeuge definieren	Katalog der tatsächlich verwendeten Architekturwerkzeuge pflegen und dafür sorgen, dass die Teams die benötigten Werkzeuge erhalten
Strukturen schaffen	Dialogische Strukturen etablieren und moderieren, um einen echten Austausch zu ermöglichen und zu unterstützen
Den Wandel fördern	Die Unternehmenskultur im Blick haben und notwendige Änderungen erkennen und begleiten

Tabelle 2: Praktiken für „Hilfe zum Alignment“



## Literatur & Links

**[Goe19]** W. Goebel, AT#34: How to be Successful with Application Landscape Planning, siehe: <https://architectural-thinking.com/at34-how-to-be-successful-with-application-landscape-planning/>

**[Ost18]** M. Ostermaier, EAM meets DDD, siehe: <https://www.maibornwolff.de/blog/eam-meets-ddd>

**[Ost21]** M. Ostermaier, Fractal Architecture for IT – Balance von Autonomie UND Alignment, in: OB-JEKTSpektrum, 01/2021

**[Sch20]** K. Schwaber, J. Sutherland, The Scrum Guide, November 2020, siehe: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

**[TOG18]** The Open Group, The TOGAF® Standard, Version 9.2, 2018

**[Wiki]** Wikipedia, Landschaftspflege, siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Landschaftsplanung>

## 4. Den Wandel fördern

Im Prüfkonzern war früher Autonomie ein hohes Gut. Die Teams hatten gelernt, sich nur auf Alignment einzulassen, wenn es ihnen konkret befohlen wurde. Die neue Unternehmensstrategie und die neu aufgestellte IT-Organisation erforderten für die Landschaftsplanung und Architektur nun vor allem Alignment. Nun galt es, selbst zu entscheiden mit Konsequenzen für andere sowie gemeinsam zu entscheiden. Das war herausfordernd, denn viele Stakeholder und Teams wollten und sollten mitreden, und ebenso vielfältig waren die Sichtweisen.

Die Auswirkungen einer Entscheidung in der IT-Landschaft ließen sich selten vollständig abschätzen. Das verunsicherte die Beteiligten, insbesondere in einem Prüfkonzern, dessen Geschäftsmodell genaue Analysen und ein Blick für Details und Abweichungen von der Norm sind. Entscheidungen zogen sich daher lange hin, ständig kamen neue Fragen auf, Sonderfälle wurden diskutiert.

Ein Alignment-Helfer kann sich hierfür ein Wirkelement aus der agilen Methodik aneignen: iteratives Vorgehen. Indem er den Menschen hilft, in Inkrementen zu denken und grobe Skizzen statt ausdetaillierter Entwürfe zu veröffentlichen, schafft er eine Grundlage für weiterführende Dialoge sowie Transparenz über alle Teams.

Ein Beispiel aus dem Prüfkonzern: Eine Arbeitsgruppe aus Architekten und Entwicklern trug ihre favorisierte Top 3 der im Unternehmen verwendeten Entwicklungs-Stacks zusammen und veröffentlichte diese als Standard in einer Version 0.1. Rückmeldungen und Erfahrungen fließen in eine verbesserte Version 0.2 ein. Im Sinne der Bottom-up-Architekturentscheidungen ist ein solcher Standard Architekturprinzip und Orientierungshilfe, aber keine harte Compliance-Regelung. Auch der Umgang mit solchen Leitplanken will gelernt sein. Als Coach bietet der Alignment-Helfer Einzelpersonen und Teams seine Unterstützung an. Bei wel-

chen Themen die Alignment-Helfer sich einhängen sollten, lässt sich gut an der Menge der Interessierten festmachen: Je mehr es sind, desto wichtiger ist ein Ergebnis für die Organisation. Damit vergrößert sich der Wirkkreis des Helfers, da mehr Leute auf einmal lernen und Erfahrungen sammeln.

## Komplexe IT-Landschaften zu beherrschen über Organisationswandel

Nach wie vor wirkt die strategische Ebene top-down in die Organisation. Ihr direkter Einfluss ist kleiner, da autonome Produktteams über Architektur und Landschaftsplanung bottom-up entscheiden. Beide Richtungen entfalten ihre Wirkung nur zusammen. Strategische Entscheidungen und autonome Produktteams in der Landschaftsplanung zu integrieren ist

herausfordernd. Dem begegnen wir über Alignment. „Sprecht miteinander! Stimmt euch ab!“ als Ansage genügt dabei nicht. Alignment erfordert viele Fähigkeiten und eine passende Kultur. Ein Alignment-Helfer kümmert sich darum, den Menschen bei diesem Wandel zu helfen. Er ist eine Assistenz der Gesamtorganisation, wie das Praxisbeispiel eines Prüfkonzerns zeigt.

Die unangenehme Wahrheit: Auch mit Alignment-Helfern macht ein solcher Wandel Arbeit und braucht Zeit und Geld. Eine Abkürzung gibt es nicht, weder mit einem neuen Ansatz zum Top-down-Management noch mit dem neuesten Enterprise-Architecture-Tool. Allerdings – gibt es (frei nach [Wiki]) eine bessere Investition als in eine nachhaltige Entwicklung von IT-Landschaft, in deren Mittelpunkt der Mensch und seine Bedürfnisse stehen? ||

## Die Autoren



**Matthias Ostermaier**

(matthias.ostermaier@maibornwolff.de) ist ein leidenschaftlicher Integrator der IT-Architekturebenen, von einzelnen Softwareanwendungen bis zur strategischen Unternehmensebene. Hierzu baut er auf Domain-Driven Design (DDD), Microservices-Architekturen und Enterprise Architecture Management (EAM).



**Fabio Andree Scheurel**

(fabio.scheurel@maibornwolff.de) liebt es, als Berater für Unternehmensarchitektur Brücken zu bauen. Ob zwischen Menschen, Teams, Technik oder Inhalten – sein Blick sowohl für das große Ganze als auch für Details hilft ihm dabei.