

Jasmin Dizdarevic

Einflussfaktoren auf das Business IT-Alignment

MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

Studium: Universitätslehrgang Business Manager/in

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Mitbetreuer

DI Martin Stromberger

Gutachter

Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Institut für Unternehmensführung

Klagenfurt, August 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z.B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht habe,
- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- bei der Weitergabe jedes Exemplars (z.B. in gebundener, gedruckter oder digitaler Form) der wissenschaftlichen Arbeit sicherstelle, dass diese mit der eingereichten digitalen Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Jasmin Dizdarevic e. h.

Dornbirn, 01. August 2022

Abstract

Obwohl in den letzten 30 Jahren die Wissenschaft Modelle und Methoden entwickelt hat, wie das Alignment zwischen Business und IT verbessert werden kann. Obwohl sich die Geschäftsmodelle durch Digitalisierung in den letzten 30 Jahren teilweise drastisch verändert haben; den Wegfall von ganzen Branchen zur Folge hatten. Obwohl mit Cloud Computing und dem Trend zu mehr wissensorientierter Arbeit die Weichen ganz klar in Richtung einer noch integrierteren IT längst gestellt sind. Trotz allem, wird die IT vielerorts weiterhin als eine technische Stelle gesehen, die den Betrieb aufrechterhalten muss und sich anderenorts getroffenen Entscheidungen unterzuordnen hat. Diese Arbeit stellt die erwähnten Modelle vor und geht im Rahmen von Experteninterviews der Frage nach, wie es um das Business IT-Alignment bestellt ist. Dabei wurden 11 Faktoren ermittelt, die Einfluss auf das Business IT-Alignment haben und für die identifizierten Faktoren werden konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben, wie Unternehmen die Abstimmung verbessern können. Die entscheidendsten finden sich im Bereich der strategischen Verankerung der IT, der Unternehmenskultur und der Kaskadierung von Zielen auf Mitarbeiter. Ein höheres Alignment beginnt als Top-Management Aufgabe, hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und verlangt nach einem neuen Rollenverständnis.

Abstract¹

Although science has developed models and methods over the last 30 years to improve the alignment between business and IT. Although business models have changed drastically in some cases as a result of digitization over the last 30 years, resulting in the disappearance of entire industries. Although cloud computing and the trend toward more knowledge-based work have long since set the course for even more integrated IT. Despite all this, IT is still seen in many places as a technical entity that must maintain operations and subordinate itself to elsewhere made decisions. This paper presents the aforementioned models and uses expert interviews to investigate the state of business IT alignment. In the process, 11 factors were identified that have an influence on business IT alignment, and specific recommendations are made for these identified factors as to how companies can improve alignment. The most decisive factors are found in the area of the strategic anchoring of IT, the corporate culture and the cascading of goals to employees. A higher level of alignment starts as a top management task, has an impact on the entire company and requires a new understanding of roles.

¹ übersetzt mit Unterstützung von DeepL

Danksagung

Meinen Eltern, lebend und nicht, die mich – seit ich denken kann – gepusht haben, ich solle nie aufhören zu lernen, studieren und mich stets weiterentwickeln. Die auch immer sagten, dass ich stets mehr leisten werden muss, um erfolgreich zu sein. Ihr hattet Recht.



Meinem Freund Dr. Andreas Payerer, der mich in strategisch-, taktischen Belangen betreffend die Masterthesis beraten hat, sie gelesen hat und ein ständiger Sparringpartner war.



DI Stromberger und Dr. Mödritscher für die Betreuung der Masterthesis sowie dem MOT und WIFI für die Organisation des Lehrgangs.



Meinem Vorgesetzten Mag. Rainer Klinger und dem Unternehmen Walter Bösch, die mir auf der beruflichen Ebene die notwendigen Freiräume eingeräumt haben.



Den Interviewpartnern Alpha (α), Zeta (ζ), Eta (η), Lambda (λ), My (μ) und Tau (τ) sowie beteiligten Influencern, die die Interviews ermöglicht haben.



Den Unternehmen Apple, GoodNotes Limited, LiquidText, VERBI und Microsoft, die ein weitgehend digitales, vor allem papierloses Studium und wissenschaftliches Arbeiten ermöglicht haben.



Der größte Dank gilt meiner Partnerin Lisa, die mich nicht nur mental, sondern auch operativ unterstützt hat, in dem sie mir die notwendigen Freiräume gegeben hat, um das Studium erfolgreich abzuschließen. Ohne dich hätte ich diese Reise nicht einmal begonnen, geschweige denn beendet.



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung.....	1
1.3	Zielsetzung	2
2	Literaturreview zu Business IT Alignment	3
2.1	Business IT Alignment als Modell zur Verschränkung von IT und Business.....	3
2.1.1	Beschreibung und Definition.....	3
2.1.2	Strategic Alignment Model nach Henderson und Venkatraman	4
2.1.3	Erweiterungen und Weiterentwicklungen des Modells	7
2.1.4	Messbarkeit von Business IT Alignment.....	10
2.2	Strategische Bedeutung von IT Business Alignment	11
2.2.1	Der Wissensarbeitsplatz als Treiber	11
2.2.2	Digitalisierung und Shadow IT	12
2.2.3	Cloud Computing als Komplexitätsmultiplikator.....	13
2.2.4	IT als Wettbewerbsfaktor	15
2.3	Strategisches Alignment.....	16
2.3.1	Gleichberechtigte Stakeholder und Ziele	16
2.3.2	Enabler	17
2.3.3	Institutionalisierung von BITA	18
2.4	Strukturelles Alignment	20
2.4.1	Messbarkeit herstellen	20
2.4.2	IT-Governance	20
2.4.3	Projektmanagement.....	21
2.5	Methodische Umsetzungsmodelle	23
2.5.1	BITA Gap-Modell	23
2.5.2	Balanced Score Card.....	25
2.5.3	Transformationsmodell nach <i>Peppard</i>	26
2.6	Begünstigende Faktoren	28
2.6.1	Kultur, informelle Strukturen und domänenübergreifendes Wissen	28
2.6.2	Kommunikation	30
2.6.3	Vertrauen aufbauen	31

3	Empirischer Teil.....	32
3.1	Ziel der Forschung	32
3.2	Forschungsdesign	32
3.2.1	Experteninterview	32
3.2.2	Interviewleitfaden	33
3.2.3	Inhaltsanalyse nach <i>Mayring</i>	37
3.2.4	Deduktive Kategorienanwendung.....	39
3.2.5	Induktive Kategorienermittlung	40
3.2.6	Softwareunterstützung	40
3.2.7	Interviewpartner	41
3.2.8	Interviewführung und Transkription	42
4	Ergebnisse	44
4.1	Strategisches Alignment.....	44
4.2	Strukturelles Alignment	47
4.3	Begünstigende Faktoren	51
5	Diskussion	56
5.1	Forschungsfrage 1	56
5.2	Forschungsfrage 2	61
6	Schlussfolgerung.....	63
7	Literaturverzeichnis	64
8	Anhang	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Strategic Alignment Model	5
Abbildung 2 BITA Modelle	6
Abbildung 3 Generisches Framework für die Business-IT Beziehung	7
Abbildung 4 Einflussfaktoren auf Performance	9
Abbildung 5 SAMM – Matrix Reifegrad/Attribute/Ausprägung	10
Abbildung 6 Shadow IT im Kontext von IT-Konsumation durch Mitarbeiter	13
Abbildung 7 Gegenüberstellung Unternehmen mit hohem und niedrigem Alignment.....	19
Abbildung 8 Die Project Canvas.....	22
Abbildung 9 BITA Gap-Modell	23
Abbildung 10 Alignmentprozess mittels Balanced Score Card	26
Abbildung 11 Transformationsmodell nach <i>Peppard</i>	27
Abbildung 12 Einfluss von Sozialkapital auf IT Business Value	29
Abbildung 13 Interviewfragen zu strategisches Alignment.....	35
Abbildung 14 Interviewfragen zu strukturellem Alignment	36
Abbildung 15 Interviewfragen zu begünstigenden Faktoren	36
Abbildung 16 Interviewfragen zu status quo - quo vadis.....	37
Abbildung 17 Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach <i>Mayring</i>	38
Abbildung 18 Deduktive Kategorien	39
Abbildung 19 induktiv ermittelte Kategorien	40
Abbildung 20 Aussagen der Interviewpartner pro Kategorie.....	41
Abbildung 21 Interviewpartner und die repräsentierten Unternehmen	42

Abkürzungsverzeichnis

BITA	...	Business IT Alignment
BYOD	...	Bring Your Own Device
CDO	...	Chief Digital Officer
CEO	...	Chief Executive Officer
CFO	...	Chief Financial Officer
CIO	...	Chief Information Officer
COBIT	...	Control Objectives for Information and Related Technologies
CRM	...	Customer Relationship Management
DBS	...	Digital Business Strategy
EA	...	Enterprise Architecture
KPI	...	Key Performance Indicator
IS	...	Information System
ITIL	...	Information Technology Infrastructure Library
ITSM	...	IT-Service Management
KMU	...	Klein- und Mittelbetriebe
OKR	...	Objectives and Key Results
PMO	...	Projekt Management Office
SAM	...	Strategic Alignment Model
SAMM	...	Strategic Alignment Model Maturity
TOGAF...		The Open Group Architecture Framework

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

IT hat heute, mehr denn je, einen signifikanten Anteil daran, dass Unternehmen produktiv und erfolgreich sind. Gleichzeitig steigt die Komplexität und damit die Anforderungen an die mit der Aufgabe betrauten Organisationseinheiten eines Unternehmens. Infrastruktur, New Work, Cloud- und Edge-Computing, AI, usw. bringen es mit sich, dass sich die Rolle der IT-Abteilung und die Aufgaben der Mitarbeiter nachhaltig verändern. Cloud Computing beispielsweise bringt die IT-Manager in die Lage ihren Fokus viel näher an das Business zu richten, da ein erheblicher Teil der Verantwortung für den Betrieb ausgelagert wird und somit Zeit und Ressourcen frei werden.²

Gleichzeitig resultieren aus der digitalen Transformation disruptive Konsequenzen für die Unternehmen. Die IT-Organisationen sind entsprechend gefordert, da sie für die veränderten Anforderungen schlicht nicht vorbereitet sind.

IT-Abteilungen haben sich aus der Historie heraus eher mit den technischen Begebenheiten des Betriebs von Großrechnern, vernetzten Computersystemen und der dazugehörigen Infrastruktur beschäftigt. Dementsprechend agieren sie auch meist „weit weg“ von den Fachbereichen und grenzen sich in Folge auch ab.³

Die Fachabteilungen hingegen, bedingt durch immer einfachere Sourcing-Möglichkeiten, agieren immer selbstständiger und es bilden sich individuelle Datenverarbeitungen („Shadow IT“), was hinsichtlich Compliance-, Security- und Architektur Anforderungen als problematisch gesehen werden kann.⁴ Als Gegenposition versuchen sich IT-Abteilungen als Multi Service Provider, indem sie Einzelleistungen extern einkaufen, diese veredeln um sie als „end-to-end“-Services den Fachbereichen anzubieten. Gemäß *Bergmann (2019)* scheitert das allerdings oft an der Umsetzung und die IT wird eher als Bewahrer, denn als Gestalter wahrgenommen.⁵

1.2 Problemstellung

Die Gründe für die beschriebenen Probleme liegen oft darin begründet, dass IT-Strategie und Unternehmensstrategie in vielen Unternehmen nicht aufeinander abgestimmt sind. Dass aber eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete IT ein Mehrwert für das gesamte Unternehmen sein kann, wurde erstmals von *Henderson / Venkatraman (1993)* im Rahmen eines Fachartikels beschrieben. Dies kann als Startpunkt für das IT Business Alignment gesehen werden. Die zwei Autoren haben

² Vgl. Münzl et al. (2015), S. 29f

³ Vgl. Urbach / Ahlemann (2017), S. 303

⁴ Vgl. Rentrop et al. (2011), S. 72

⁵ Vgl. Bergmann (2019), S. 370

ein Model entwickelt, dass die Bereiche Geschäftsstrategie, IT-Strategie, Organisationsinfrastruktur und Prozesse vereint und sich daraus ergebende Implikationen in der Managementpraxis beschrieben.⁶

IT Business Alignment ist also ein über drei Dekaden erforschtes Feld. Es bestehen darüber hinaus Modelle, die den Reifegrad der Ausrichtung funktionaler IT-Strategie an der Unternehmensstrategie bewerten, wie zum Beispiel das Strategic Alignment Model⁷ oder Untersuchungen, ob ITIL dem IT Business Alignment zuträglich sein kann.⁸

Dennoch scheitert die Umsetzung sehr oft, obwohl ein erfolgreiches Alignment eine Win-Win Situation darstellt. Das Unternehmen kann die Gesamtperformance erhöhen und die IT-Organisationen können zu dieser Performance aktiv beitragen und erhalten so ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten. Gerade im Hinblick auf die praktische Umsetzung ist die Literatur inhomogen, da selten eine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann. Die untersuchten Unternehmen bilden nur einen kleinen Teil der Gesamtmenge ab oder sie repräsentieren nur eine bestimmte Branche, weshalb es schwierig ist, die Ergebnisse zu verallgemeinern.⁹

1.3 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, welche Einflussfaktoren und notwendigen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen, um eine möglichst erfolgreiche Umsetzung des Business IT-Alignments in Unternehmen zu gewährleisten. Darüber hinaus sollen praxisorientierte Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden, wie der Prozess umgesetzt werden kann.

Forschungsfragen:

1. Welche Faktoren kann man identifizieren und quantifizieren, die auf das Gelingen oder Scheitern des Business IT-Alignment wesentlichen Einfluss haben?
2. Welche konkreten Maßnahmen, abhängig von den identifizierten Faktoren, sind zu setzen, um die größtmögliche positive Wirkung auf die Umsetzung des Business IT-Alignment zu erzielen?

⁶ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993)

⁷ Vgl. Luftman et al. (2017), S. 31

⁸ Vgl. Kashanchi / Toland (2006), S. 340f

⁹ Vgl. Luftman et al. (2017), S. 27

2 Literaturreview zu Business IT Alignment

2.1 Business IT Alignment als Modell zur Verschränkung von IT und Business

2.1.1 Beschreibung und Definition

Die Entwicklung von Business IT Alignment geht zurück als Antwort auf meist wirtschaftlich ausgerichtete Studien, die in den 80ern bis Anfang der 90er Jahre durchgeführt wurden und zum Schluss kamen, dass steigende Investitionen in die IT keinen merklichen und manchmal sogar negativen Einfluss auf die Produktivität hatten.¹⁰ Demzufolge haben traditionelle Methoden zur Entwicklung von Geschäftsstrategien unter Berücksichtigung der IT versagt.¹¹ BITA kann als Abgleich von Geschäftszielen- und Bedarfen mit der Leistungsfähigkeit und dem Angebot einer IT-Organisation auf strategischer, taktischer und operativer Ebene definiert werden.¹² Luftman / McLean (2004) heben zudem auch die zeitliche Komponente hervor: „*Alignment means applying IT in an appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals, and needs*“.¹³

Darüber hinaus handelt es sich bei BITA nicht um ein singuläres Ereignis, sondern um eine Reise, einen Evergreen-Prozess.¹⁴

Der erwähnte Prozess kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Ausgehend von einer Organisation sind das die Folgenden:¹⁵

3. Strategisch:

Unternehmen hängen immer mehr von IT-Services ab, weshalb neben stetig wachsenden Budgets auch eine immer höhere Aufmerksamkeit des Managements der IT zugutekommt. Damit verlagern sich IT-Entscheidungen auch immer mehr, unter Berücksichtigung der Gesamtunternehmensplanung, auf die strategische Ebene.

4. Strukturell:

Hinsichtlich Struktur und BITA haben sich 3 Problemfelder herauskristallisiert, die adressiert werden müssen. (1) Geschäftsstrukturen sind das erste, das geändert werden muss, wenn das Unternehmen beispielsweise schnell wächst. (2) Je komplexer die Geschäftsstrukturen, desto komplexer ist die IT, die sie bedient. (3) Bei mangelnder Unterstützung durch die IT kann es notwendig sein die Geschäftsstrukturen zu dezentralisieren und kleinteiliger aufzustellen, da damit eine höhere Flexibilität erreicht werden kann.

5. Kulturell:

Eine Kultur, die nicht zu den strategischen Zielen passt, kann ein Showstopper für jegliche Bemühungen hinsichtlich der Erreichung von Zielen sein. Starke Leadership-Fähigkeiten sind notwendig um unterschiedliche Menschen und deren unterschiedliche Bedürfnisse

¹⁰ Vgl. Teubner (2006), S. 1

¹¹ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 110

¹² Vgl. Reinheimer / Robra-Bissantz (2014), S. 7

¹³ Luftman / McLean (2004), S. 90

¹⁴ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 482 / etablierter, ständiger Prozess

¹⁵ Vgl. Ullah / Lai (2013), S. 8ff

und Ziele so zu einen, damit die Organisation als Ganzes einer gemeinsamen Mission folgend ihre gesteckten Ziele erreichen kann.

6. Sozial:

Im Wesentlichen wird hier betrachtet, inwiefern sich die Führungskräfte einer Organisation den IT und Geschäftszielen verpflichtet fühlen, sowie darum, wie die Kommunikation zwischen CEO und CIO, IT und den Geschäftsbereichen gestaltet ist, wie gut die IT ihre Plangvorgaben umsetzt und ob der organisatorische Fokus auf eine Langzeitbetrachtung eingestellt ist.

Im Folgenden wird das vorherrschende Modell zu Business IT Alignment und dessen Entwicklung vorgestellt.

2.1.2 Strategic Alignment Model nach Henderson und Venkatraman

Das SAM ist ein systemtheoretisches Modell, welches von *Henderson und Venkatraman (1993)* entwickelt wurde und es bildet gleichzeitig die Grundlage für alle nachfolgenden Konzepte. Es beschreibt als Basis einen strategischen Fit und eine funktionale Integration der IT und des Business.¹⁶ Unter strategischem Fit versteht man die Abstimmung einer Strategie mit internen Unternehmensstrukturen, der Kultur und relevanten Umweltfaktoren.¹⁷ Die funktionale Integration beschreibt die Abstimmung zwischen der IS-Infrastruktur und der Organisationsstruktur, sodass diese die betriebliche Aufgabenerfüllung effektiv unterstützen kann.¹⁸

Die zum Zeitpunkt der Entwicklung vorherrschende Meinung war, dass die IT die Geschäftsprozesse lediglich unterstützen muss. Das heißt auch, dass die IT dem Business folgen muss und eine eher passive Rolle innehat.

Basierend auf dem generell akzeptierten Grundsatz, dass die Wirtschaftsleistung eines Unternehmens mit der Fähigkeit des Managements einen strategischen Fit zwischen dem administrativen System und dem marktorientierten System herzustellen korreliert, basiert das SAM auf ebendiesen zwei Domänen:¹⁹

- interne Domäne:
In dieser finden sich kritische Prozesse wie zum Beispiel Produktentwicklung, Logistik, Kundenservice, etc. aber auch HR-Prozesse zur Gewinnung von Mitarbeitern und Entwicklung der für den Geschäftserfolg notwendigen Fähigkeiten
- externe Domäne:
Die externe Domäne vereinigt sämtliche Tätigkeiten eines Unternehmens, bei dem es um Vertriebsaktivitäten, Partnerschaften und Allianzen geht. Jenes Feld, indem sich das Unternehmen einem Wettbewerb aussetzt.

¹⁶ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 474

¹⁷ Vgl. Ansoff (1988) zitiert nach Mussnig et al. (2020), S. 38

¹⁸ Vgl. Teubner (2006), S. 2

¹⁹ Vgl. Hax / Majluf (1991) und Venkatraman / Camillus (1984) zitiert nach Henderson / Venkatraman (1993), S. 473

Die Autoren halten weiter fest, dass es keine Rangfolge zwischen interner und externer Domäne gibt, da beide gemeinsam nur dann zum geschäftlichen Erfolg beitragen, wenn sie aufeinander abgestimmt sind.²⁰

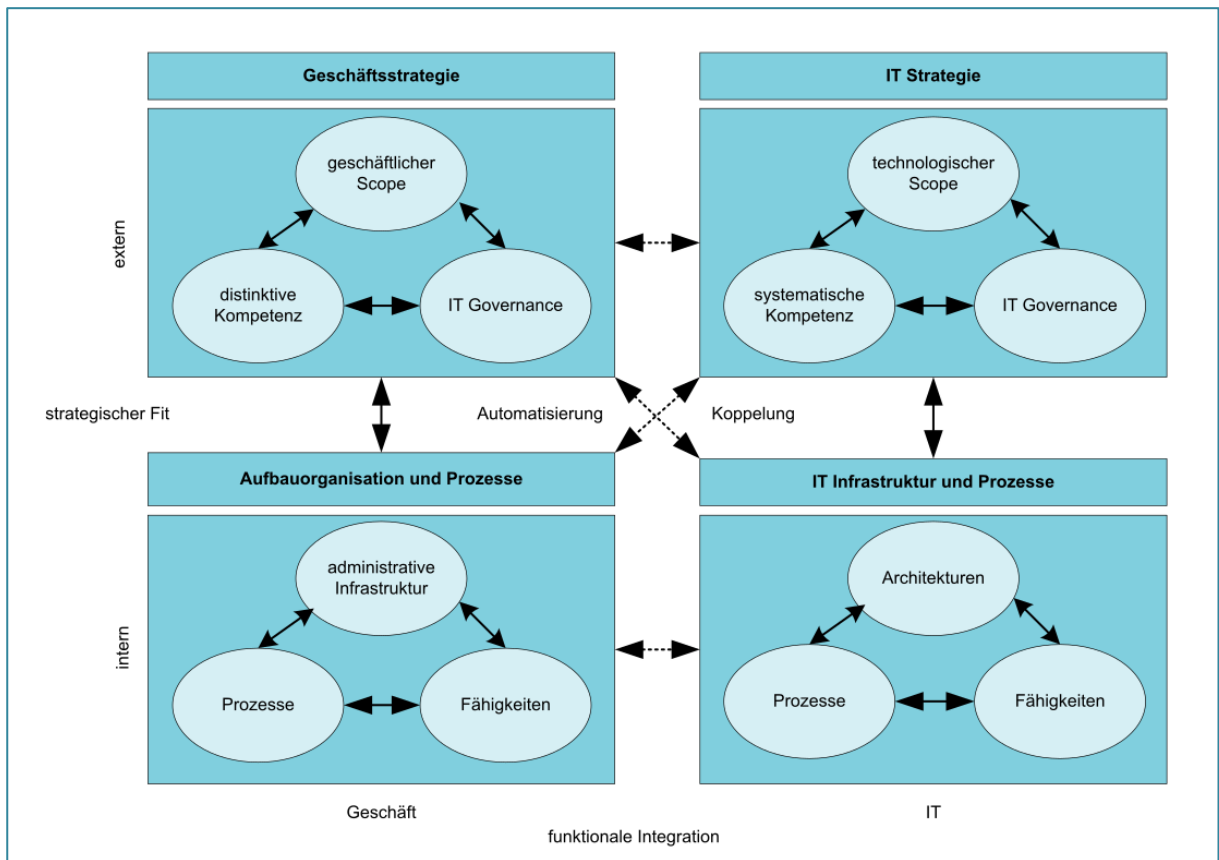


Abbildung 1 Strategic Alignment Model ²¹

Aus Abbildung 1 ist erkennbar, dass nicht nur eine horizontale (funktionale) und vertikale (strategische) Abstimmung notwendig ist, sondern, dass auch IT-Strategie und Organisations-Strategie sowie IS-Infrastruktur und Business Strategie aufeinander abzustimmen sind. Das SAM definiert dazu domänenübergreifende Beziehungen („cross-domain relationships“). Für diese Beziehungen existieren Designkonzepte, wie eine Anpassung zwischen IT und Business methodisch erfolgen kann.²²

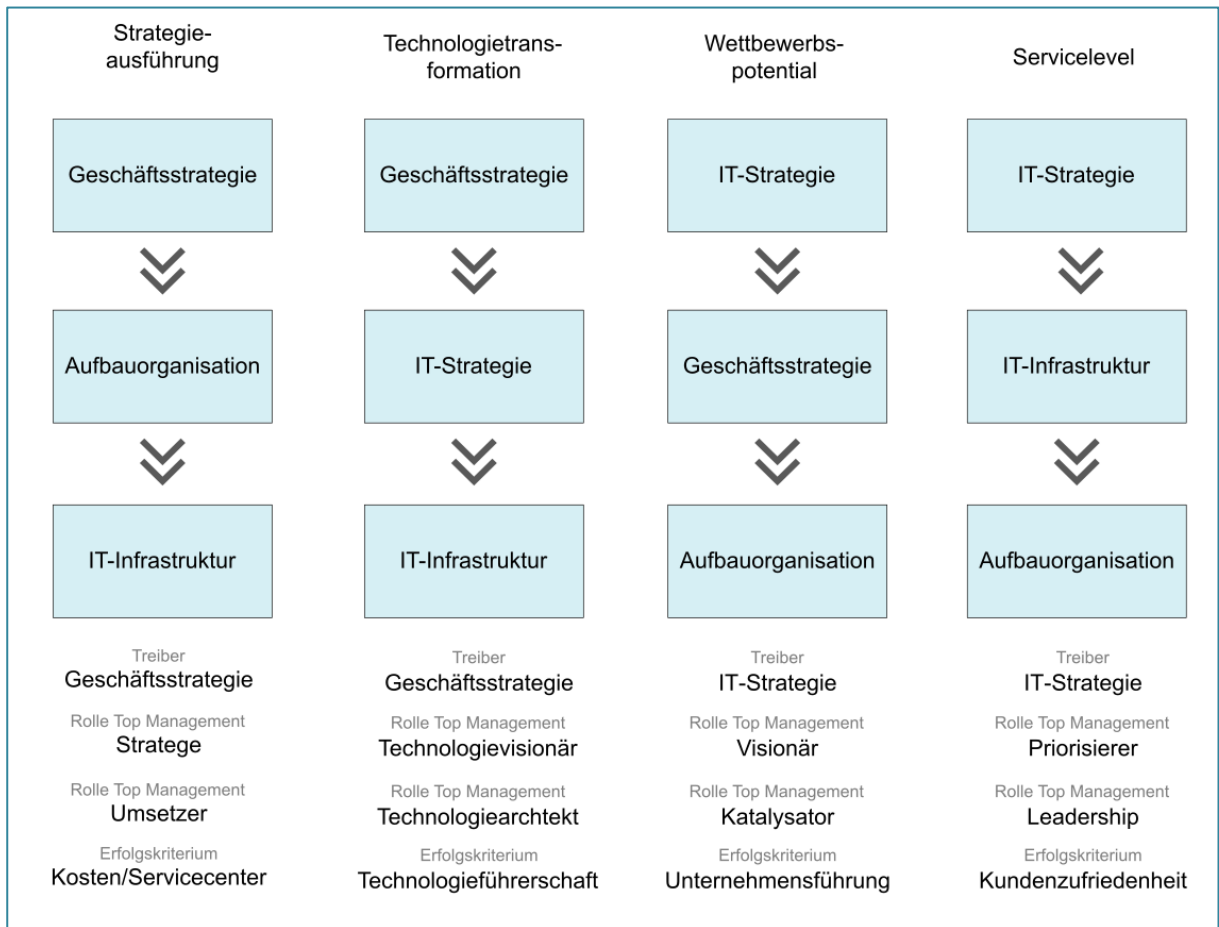
Man unterscheidet dabei, ob die Business Strategie als treibende Kraft agiert (a. und b.) und die IT einem übergeordneten, geschäftlichen Ziel dient oder die IT-Strategie als Enabler für neue Business Strategien fungiert (c. und d.).²³ Die unterschiedlichen Modelle sind der Abbildung 2 zu entnehmen.

²⁰ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 475

²¹ Quelle: Henderson / Venkatraman (1993), S. 476

²² Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 476f

²³ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 477ff

Abbildung 2 BITA Modelle²⁴

a. Strategie Ausführung („strategy execution“)

In diesem Modell folgt sowohl die Organisationsstruktur als auch die IS-Infrastruktur den Vorgaben aus der Business Strategie. Das Top-Management hat hierbei die Verantwortung eine Strategie vorzugeben, die das IT-Management effizient umsetzen kann. Die IT-Funktion wird dabei als Kostencenter gesehen – eine explizite IS-Strategie ist nicht von Bedeutung, vielmehr ist eine effektive Gestaltung und Umsetzung der notwendigen IT-Infrastruktur gefragt.

b. Technologietransformation („technology transformation“)

In diesem Modell wird auf Basis der Business Strategie die IT-Strategie vorgegeben, woraus sich eine notwendige IS-Infrastruktur entwickelt. Die Organisationsstruktur entwickelt sich entsprechend den übergeordneten Vorgaben.

c. Wettbewerbspotential („competitive potential“)

In diesem Modell ist IT als Enabler zu sehen und auf Basis der technologischen Möglichkeiten und einer damit einhergehenden IT-Strategie wird die Business-Strategie definiert. Dem untergeordnet ist die Organisations-Struktur, die sich entsprechend den übergeordneten Vorgaben entwickelt.

d. Servicelevel

²⁴ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Henderson / Venkatraman (1993), S. 477ff

In diesem Modell entwickelt sich die IT-Infrastruktur auf Basis einer IT-Strategie und daraus ergibt sich die notwendige Organisationsstruktur.²⁵

Da es sich hierbei um strategische Ansätze handelt, gibt es keine generellen Vorgaben und kein „bestes“ Vorgehensmodell. Vielmehr müssen Unternehmenslenker beurteilen und entscheiden, welches Model am besten dazu geeignet ist, übergeordnete Strategien und Visionen zu unterstützen.²⁶

2.1.3 Erweiterungen und Weiterentwicklungen des Modells

Maes *et al.* (2000) kritisieren am SAM vor allem die mangelnde Unterstützung des Managements in der praktischen Umsetzung. Es benötige noch weitere Verfeinerungen und Adjustierungen, damit BITA nicht nur auf strategischer, sondern auch auf operationeller Ebene funktioniert. Sie verweisen zudem auf den menschlichen Faktor sowie kulturelle Aspekte, die eine erfolgreiche Umsetzung beeinflussen.²⁷

Im Wesentlichen erweitern die Autoren, wie in Abbildung 3 dargestellt, das SAM-Modell um zwei weitere Ebenen:²⁸

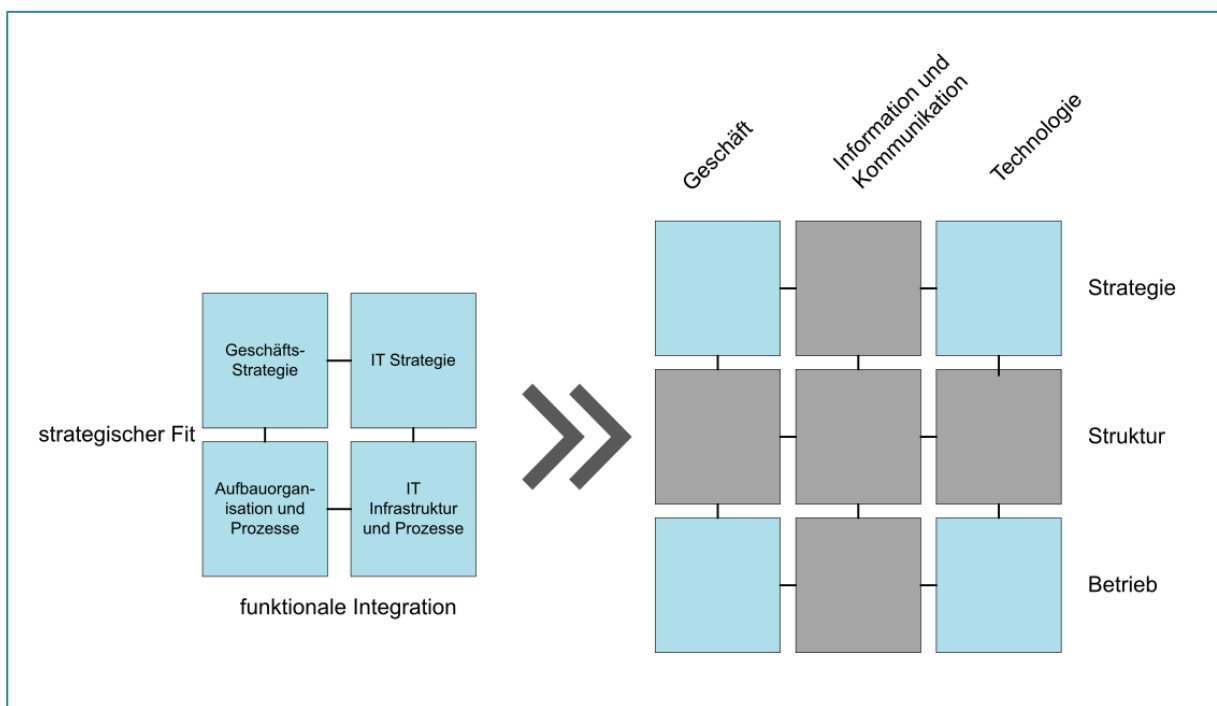


Abbildung 3 Generisches Framework für die Business-IT Beziehung²⁹

²⁵ z.B.: konzernintern ausgelagerten Dienstleister

²⁶ Vgl. Henderson / Venkatraman (1993), S. 482

²⁷ Vgl. Maes et al. (2000), S. 8

²⁸ Vgl. Maes et al. (2000), S. 10

²⁹ Quelle: In Anlehnung an Maes et al. (2000), S. 11

- Die interne Domäne wird in eine Struktur- und eine operative Ebene aufgeteilt. Diese Ebenen repräsentieren dabei die tief verankerten Kompetenzen und Strukturen der Organisation, die in einer gesunden Organisation einem ständigen Design- und Managementprozess und einer Langzeitbetrachtung unterworfen sind. Die operative Ebene unterliegt kurzfristigen Anpassungen an externe Einflüsse.
- Die horizontale Dimension des SAM-Modells wird erweitert um Faktoren wie Kultur, Politik, finanzielle sowie semantische Aspekte. Ebenso wird entgegengestellt, dass im Henderson/Venkatraman-Modell die strategische Ebene zu dominant ist; diese in Wahrheit aber keinen so klaren Effekt auf die IT-Business Beziehung hat.

Sie schließen mit der Feststellung, dass den mittleren Bereichen eine fundamentale Bedeutung bei der Gestaltung von IT in Organisationen zukommt, da diese semantische Komponente das fördert, was BITA zum Ziel hat: Den Dialog zwischen Business und IT zu verbessern.³⁰

Einen ähnlichen Weg gehen auch *Luftman et.al. (2000)* in dem sie basierend auf einer Studie über „Enabler und Inhibitors“ – *Luftman et.al. (1999)* – sich auf jene Bereiche konzentrierten, nach denen Aktivitäten zu Business IT Alignment organisiert wurden. Die Studie identifiziert 6 Bereiche, die einen positiven Einfluss auf das Gelingen von BITA haben:³¹

- Kommunikation („communications“)
Kommunikation hat wesentlichen Einfluss auf den Austausch von Wissen und Ideen zwischen Business und IT. Es hat sicher herauskristallisiert, dass Manager in Unternehmen, bei denen das Wissen besser geteilt wird, mehr Verständnis und mehr Respekt für Bemühungen und Erfolge von anderen handelnden Personen zeigen. Auch bei Projekten, die in Schieflage geraten, funktioniert die Kommunikation und damit das Alignment in diesen Unternehmen besser.³² Zudem wird auch auf die Wichtigkeit der informellen, kommunikativen Ebene verwiesen. Dies stellt sicher, dass operative Herausforderungen, wie Priorisierungen, Ressourcenengpässe zu Genüge auf mittlerer und unterer Managementebene diskutiert werden.^{31,33}
- KPIs („value analytics“)
Die Nutzung von Metriken zur Darstellung von Erfolg des BITA. Die Herausforderung hier ist es einen aussagekräftigen Indikator zu ermitteln, der den Beitrag der IT zum Business so darstellt, dass er von beiden Seiten verstanden und nachvollzogen werden kann. Das ist eine Herausforderung für viele Unternehmen, da es sich hier um nichtfinanzielle Metriken handelt und für diese in vielen Fällen keine Mentalität vorherrscht.^{31,34}
- IT Governance („it governance“)
IT Governance stellt sicher, dass die IT unterstützender Bestandteil der Organisationsstruktur und deren Ziele ist. Damit ist sie ein Schlüsselement in der Umsetzung von BITA um

³⁰ Vgl. Maes et al. (2000), S. 12

³¹ Vgl. Luftman et al. (2017), S. 31ff

³² Vgl. Reich / Benbasat (2000), S. 104

³³ Vgl. Chan Y. (2002), S. 108

³⁴ Vgl. Ittner / Larcker (2003), S. 1

durch die IT einen Mehrwert zu schaffen. Die IT Governance ist dabei als Teil der Unternehmensgovernance zu verankern und nach einem Best Practise Model, auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt vorzugehen.³⁵

- Partnerschaften („partnering“)

Zur Beziehung zwischen dem Business und der IT gehört es auch genau zu definieren, welche Rolle die IT im Unternehmen einnimmt. Eine gesunde Partnerschaft getragen von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis und klaren Erwartungshaltungen sorgt für eine effektive Zusammenarbeit.³⁶

- Dynamische IT-Fokussierung („dynamic it scope“)

Die IT ist so auszurichten, dass sie geänderten Anforderungen aus dem Business dynamisch und zielorientiert entsprechen kann. Eine hochanpassbare IT-Infrastruktur, die neue Technologien aufgreifen und anpassbare Lösungen und Services liefern kann ist dabei ein Erfolgsfaktor.³⁶

- Entwicklung von IT und Business Fähigkeiten („business and it skills development“)

Es ist schwierig BITA zu erreichen ohne das entsprechende Personal mit den entsprechenden Fähigkeiten. Ohne entsprechende Fähigkeiten ist es vor allem schwierig entsprechende Partnerschaften zu etablieren und aussagekräftige KPIs zu definieren.³⁶

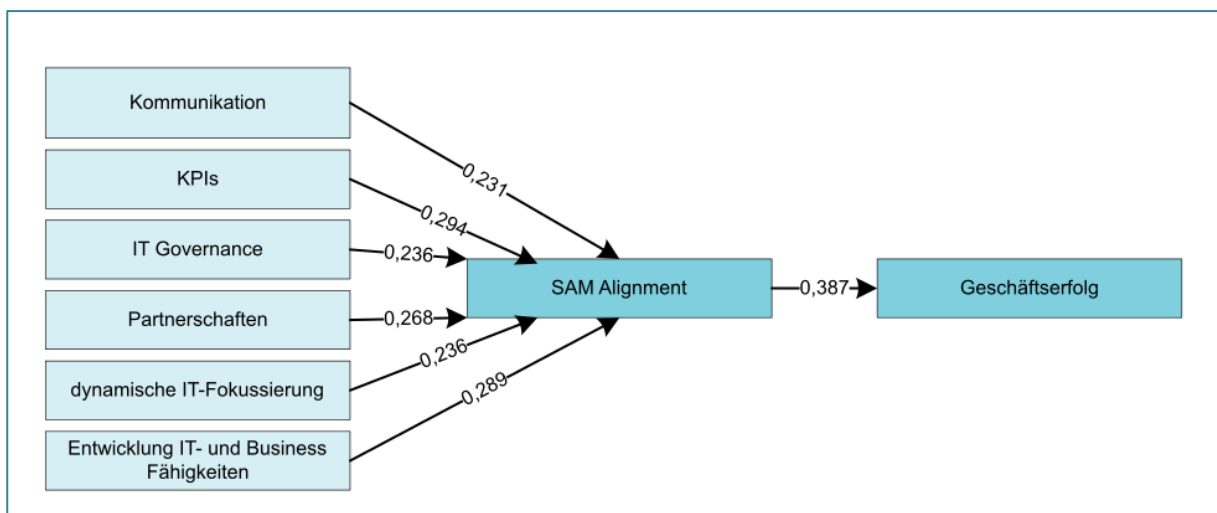


Abbildung 4 Einflussfaktoren auf Performance³⁷

Zur Bestätigung ihrer Hypothese haben die Autoren eine Studie durchgeführt und festgestellt, dass alle 6 untersuchten Bereiche einen erkennbaren Einfluss auf die Unternehmens-Performance haben, jedoch Unterschiede, wie in Abbildung 4 gezeigt, zwischen den identifizierten Bereichen statistisch keine relevanten Abweichungen ausweisen und dass alle untersuchten Bereiche annähernd gleiche Auswirkungen auf die Performance haben. Als Performanceindikator wurde in der Studie der Return on Investment (ROI) definiert. Die Studie weist auch Schwächen auf, da die

³⁵ Vgl. De Haes / Van Grembergen (2004) o.S.

³⁶ Vgl. Luftman et al. (2017), S. 32

³⁷ Quelle: Luftman et al. (2017), S. 32

Auswirkungen von Verhaltens-, Politik- oder Umweltfaktoren nicht untersucht wurden und somit keine allgemeingültige Aussage getroffen werden konnte.³⁸

2.1.4 Messbarkeit von Business IT Alignment

Da es für die Messung von Strategien keine allgemeingültigen Metriken gibt, muss jede Organisation ihre eigenen Maßstäbe definieren und diese konsequent anwenden. „Die Ausrichtung muss entlang mehrerer vorher gewählter Dimensionen vorgenommen werden“.³⁹ Für das von Luftman (2000) beschriebene Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) sind diese Dimensionen, die im vorherigen Kapitel, erwähnten 6 Bereiche.

Jedem der 6 Bereiche werden 5 Reifegrade zugeordnet:⁴⁰

1. **Initial/Ad Hoc:** IT und Business sind nicht aufeinander abgestimmt oder harmonisiert
2. **Committed:** Es herrscht Übereinkunft, dass Business und IT harmonisiert und abgestimmt gehören
3. **Established/Focused:** Alignment ist hergestellt und der Fokus liegt auf den Business Zielen
4. **Improved/Managed:** IT wird als Quelle für Mehrwert („Value Center“) gesehen.
5. **Optimized:** Im Rahmen der strategischen Planung sind Business und IT gleichberechtigt.

Darüber hinaus definiert SAMM weitere Attribute, die die jeweiligen 6 Bereichen genauer beschreiben können. Insgesamt 38 solcher Attribute existieren. Der Bereich Kommunikation wird beispielsweise wie folgt konkretisiert:

1. Verständnis des Business durch die IT
2. Verständnis der IT durch das Business
3. Ausprägung des organisationsübergreifenden Lernens
4. Einhaltung von Protokollen und Richtlinien
5. Teilen von Wissen
6. Effektivität

Diese Attribute und deren Ausprägung werden in einer Matrix, wie in Abbildung 5 exemplarisch dargestellt, den Reifegraden zugeordnet.

	Initial	Committed	Established	Improved	Optimized
Verständnis des Business durch IT	Minimal	Begrenzte IT- Awareness	Durch Senior und mittleres Management gegeben	In Organisation verankert	Allgegenwärtig

Abbildung 5 SAMM – Matrix Reifegrad/Attribute/Ausprägung ⁴¹

³⁸ Vgl. Luftman et al. (2017), S. 35ff

³⁹ Masak (2006), S. 188f

⁴⁰ Vgl. Khaiata / Zualkernan (2009), S. 139

⁴¹ Quelle: in Anlehnung an Khaiata / Zualkernan (2009), S. 139ff

Mit Hilfe dieser Struktur lässt sich mittels Assessment einerseits der Status Quo, andererseits in weiterer Folge auch ein Fortschritt messbar darstellen. Die Ergebnisse liefern zudem auch schon erste Ansatzpunkte zur Verbesserung. Dabei ist es wichtig sowohl IT-Personal als auch Personal aus den Fachbereichen (verschiedene Domänen) zu befragen und dass die Teams eine gemeinsame Antwort abgeben. Damit ist sichergestellt, dass die Ergebnisse breit diskutiert wurden und keine singulären Meinungen wiedergegeben werden.⁴²

Eine Erweiterung des SAM wurde von *Khaiata / Zualkernan (2009)* veröffentlicht, die einen einfacheren Zugang darstellen soll. Dieses Instrument verflacht die in Abbildung 5 angedeutete Matrix auf eine eindimensionale Tabelle, die schon konkrete Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten auf Basis einer Likert-Skala enthält. Zudem adressiert sie die verschiedenen Fragestellungen konkreten Zielgruppen (IT-Management, Mitarbeiter, IT-Mitarbeiter), angelehnt an das Strategic Alignment Model gemäß Abbildung 1⁴³

2.2 Strategische Bedeutung von IT Business Alignment

2.2.1 Der Wissensarbeitsplatz als Treiber

Ein sich wesentlich verändertes Paradigma des 21. Jahrhunderts stellt die Transformation vom mechanisch dominierten Arbeitsplatz hin zum Wissensarbeitsplatz dar. Wissensarbeit steht immer mehr im Zentrum erfolgreicher Unternehmen und gerät damit als wesentlicher Wertschöpfungsfaktor in den Fokus. Damit einhergehend ist gibt es auch eine Transformation vom Industrie- zum Informationszeitalter, womit IT-Systeme ebenfalls ins Zentrum des Interesses rücken.⁴⁴

Organisationen werden in Zukunft viel stärker vernetzt; bereichsübergreifende und interdisziplinäre Tätigkeiten werden immer wichtiger um innovative Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Strukturen zu entwickeln.⁴⁵

Wissensarbeiter sind in der Eigenverantwortung viel stärker gefordert, da sie sich den Alltag selbst einteilen und planen können und müssen. Nicht so wie der klassische Arbeiter, der streng nach Vorgabe oder Fließband von einer in die nächste Tätigkeit wechselt. Er ist auch verantwortlich für Qualität, Quantität unter Berücksichtigung von Zeit und Kosten. Ständige Innovation und lebenslanges Lernen und Lehren stehen ebenfalls in der Stellenbeschreibung eines Wissensarbeiters.⁴⁶

Um die Produktivität von Wissensarbeitern zu erhöhen, braucht es nicht nur Entwicklung auf individueller Ebene der Mitarbeiter, sondern vielmehr eine neue Attitüde, ein neues Vorgehensmodell für die gesamte Organisation. Die Erhöhung der Produktivität von Wissensarbeitern wird als überlebensnotwendig für entwickelte Staaten gesehen, um deren Lebensstandard und Führungsanspruch in der Welt zu verteidigen.⁴⁷

⁴² Vgl. Luftman J. N. (2003), S. 3

⁴³ Vgl. Khaiata / Zualkernan (2009), S. 140

⁴⁴ Vgl. Urbach / Ahlemann (2017), S. 17

⁴⁵ Vgl. Urbach / Ahlemann (2017), S. 19

⁴⁶ Vgl. Drucker (1999), S. 86

⁴⁷ Vgl. Drucker (1999), S. 92

Neben dem organisatorischen Wandel geht mit dieser Transformation auch ein technologischer Wandel einher. Der Fokus liegt auf der optimalen Unterstützung der Mitarbeiter im Sinne der unternehmensweiten Geschäftsprozesse. Moderne IT-Infrastrukturen sind für den Wissensarbeitsplatz der Zukunft plattformorientiert ausgestaltet mit dem Ziel der Optimierung in Hinblick auf Flexibilität, Ubiquität⁴⁸ und Agilität.⁴⁹

Gleichzeitig birgt eine hohe, technologische Abhängigkeit auch die Gefahr der Überforderung und damit einhergehend eine Verringerung der Produktivität mit sich. Auch höhere Investitionen in die IT, die gedacht sind, um die Produktivität zu erhöhen, können dabei zu keinen oder sogar zu negativen Auswirkungen führen.⁵⁰ Dies wurde schon als *Alignment Paradox* entdeckt, welches im Rahmen des IT-Business Alignment entsprechend zu berücksichtigen ist.⁵¹

2.2.2 Digitalisierung und Shadow IT

Obwohl Wichtigkeit und Notwendigkeit von Digitalisierung hinlänglich bekannt sind, ist es für Unternehmen oft schwierig die Potentiale, Auswirkungen und Vorteile der Digitalisierung zu erkennen und nutzbar zu machen. In der Praxis ergeben sich sehr viele Hindernisse. Digitalisierung wirkt sich auf weite Teile einer Organisation aus. Neben IT als offensichtlichsten Akteur, betrifft es die Unternehmensstrategie, Geschäftsmodelle, Produkte, Services, interne und externe Prozesse sowie Kultur u.v.m.⁵²

Digitalisierung verändert das Gefüge so sehr, dass es mit „bimodal IT“ oder „two-speed IT“ neue Bezeichnungen gibt, um den Unterschied zwischen klassischer IT und „digitaler“ IT darzustellen. Darüber hinaus gibt es Anforderungen, das Business IT-Alignment so zu erweitern, dass es den veränderten Rahmenbedingungen besser entspricht.⁵³ Andre gehen gar davon aus, dass Digitale Business Strategien (DBS) das Business IT-Alignment gänzlich ersetzen werden und zum Imperativ werden.⁵⁴

Shadow IT bezeichnet sämtliche durch Fachabteilungen in Eigenregie entwickelten, unterstützenden Systeme, von denen die „offizielle“ Unternehmens-IT nichts weiß und keine Unterstützung für diese Systeme offeriert.⁵⁵ Dabei kann Shadow IT essenziell für die Erledigung der beruflichen Aufgaben sein und damit ein positiver Produktivitätsfaktor, wie Abbildung 6 zu entnehmen ist.

⁴⁸ allgegenwärtig, standortungebunden

⁴⁹ Vgl. Urbach / Ahlemann (2017), S. 20

⁵⁰ Vgl. Karr-Wisniewski / Lu (2010), S. 8

⁵¹ Vgl. Tallon (2003) zitiert nach Gerow et al. (2014), S. 1160

⁵² Vgl. Parviainen et al. (2016), S. 64f

⁵³ Vgl. Horlach et al. (2016), S. 1425

⁵⁴ Vgl. Kahre et al. (2017), S. 4713

⁵⁵ Vgl. Rentrop / Zimmermann (2012), S. 98

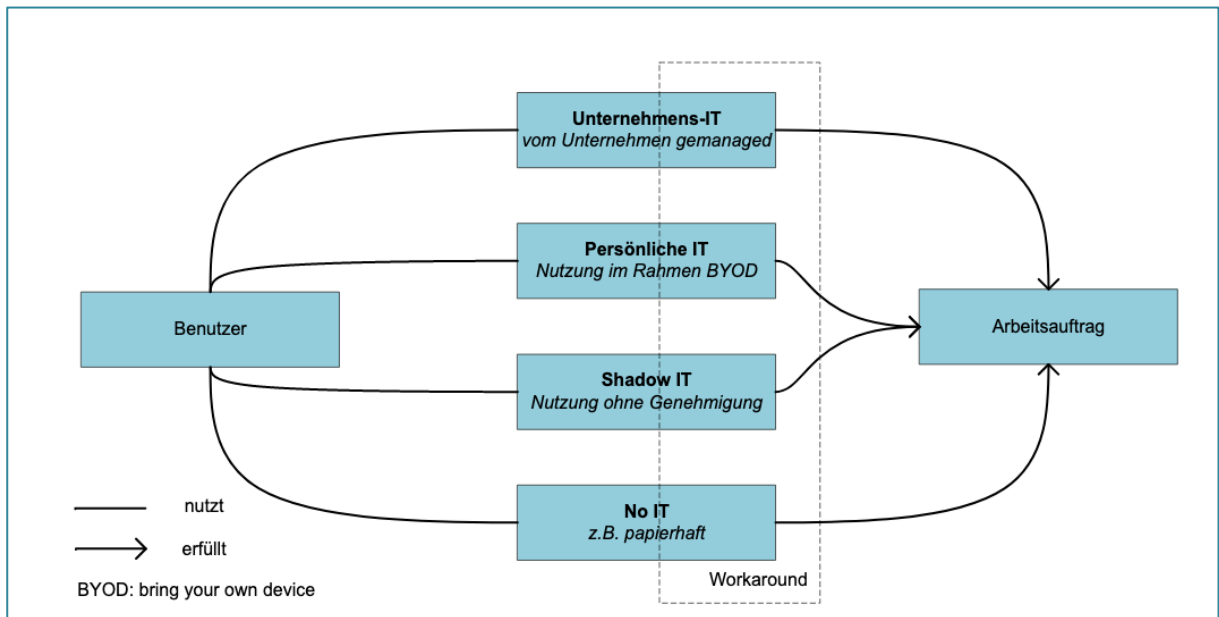


Abbildung 6 Shadow IT im Kontext von IT-Konsumation durch Mitarbeiter⁵⁶

Shadow IT entsteht dann, wenn die Anforderungen der Fachabteilungen nicht auf die angebotenen Leistungen der IT-Abteilung matchen. Die Ursache für diese Lücken ist u.a. mangelnde Abstimmung von IT und Fachbereichen.⁵⁷ Die Digitalisierung verstärkt diesen Effekt zusätzlich, da es nicht mehr rein um Schließen von funktionalen Lücken geht, sondern auch um die Ausnutzung von Chancen und Potentialen.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist auch die vorherrschende Geisteshaltung verschiedener Entscheidungsträger, die mangelndes Vertrauen in die IT-Abteilungen offenbaren. „*Technik ist zu wichtig, um sie allein der IT zu überlassen*“, „*Technik mag ein Schlüssel zum Erfolg sein, aber die interne IT ist es nicht*“ oder die Tatsache, dass zwei Drittel der befragten Entscheider aussagen, dass ohne die eigene IT-Organisation bessere und schnellere Entscheidungen getroffen werden können.⁵⁸

Eine weitere Ursache für Shadow IT ist, dass Fachbereiche annehmen, dass die Einführungskosten für eine offizielle Lösung im Vergleich zu einer autonom angeschafften zu hoch sind. Mangelndes IT-Business Alignment kann diese Kosten tatsächlich beeinflussen und somit zu mehr Shadow IT beitragen. Ein ausgereiftes BITA hingegen reduziert, verhindert den Einsatz von Shadow IT aber nicht gänzlich.⁵⁹

2.2.3 Cloud Computing als Komplexitätsmultiplikator

Eine Shadow IT besonderer Güte kann die Nutzung von Cloud Computing darstellen.

⁵⁶ Quelle: Haag / Eckhardt (2017), S. 470

⁵⁷ Vgl. Rentrop et al. (2011), S. 70

⁵⁸ Vgl. Bergmann (2019), S. 375

⁵⁹ Vgl. Zimmermann / Rentrop (2014), S. 13

Unter Cloud Computing wird die Nutzung von IT-Ressourcen als Service („as a Service“) verstanden. Primär unterscheidet man dabei zwischen:⁶⁰

- Infrastructure as a Service (IaaS): Installation eigener Betriebssysteme in einer virtuellen, gehosteten Umgebung
- Platform as a Service (PaaS): Nutzung von fertigen Plattformen als Entwicklungsumgebung und zur Ausführung eigener Programme
- Software as a Service (SaaS): Nutzung fertiger Softwareservices, wie zum Beispiel E-Mail und Kollaborationssoftware.

Nach Ansicht von *Carr (2008)* ist der mit Cloud Computing verbundene Paradigmenwechsel vergleichbar mit dem Ersetzen von einzelnen Elektrogeneratoren durch Energienetze im frühen zwanzigsten Jahrhundert.⁶¹ Cloud Computing erweitert und bietet neue Möglichkeiten in der strategischen Entwicklung, da es Kosten reduziert und die Effizienz erhöht. Durch immerwährende, globale Verfügbarkeit kann die Beziehung von Kunden und Unternehmen noch enger werden. Cloud Computing ist ein Fundament für alle Unternehmen, die eine Plattform begründen wollen.⁶²

Die Ressentiments gegenüber der eigenen IT-Abteilung spielen bei Cloud Computing eine noch größere Rolle, da hiermit fertige, für produktive Zwecke geeignete Lösungen durch die Fachabteilungen gänzlich ohne IT eingekauft werden können. Speziell bei SaaS müssen IT und Fachbereiche ihre Domänen gegenseitig nicht mehr zwingend kennen und verstehen, da die Fachbereiche direkt mit dem Service-Provider in Kontakt treten können und die IT dabei außen vorgelassen werden kann. Ein entsprechender Markterfolg von SaaS-Anbietern bestätigt auch, dass ein erheblicher Anteil von Kunden bereit ist standardisierte Lösungen – SaaS-Lösungen sind nur in geringem Ausmaß an eigene, spezielle Bedürfnisse anpassbar – zu akzeptieren, um die Vorteile einer schnellen und günstigeren Implementierung zu nutzen.⁶³

Die damit einhergehenden Risiken, wie Kontrollverlust über das Architekturmanagement, der Verlust der Hoheit über Daten und die Schaffung von Insellösungen müssen von IT-Abteilungen künftig proaktiv gemanaged werden und es müssen Rahmenbedingungen in Form einer Governance geschaffen werden, damit die IT auch künftig relevant bleibt.⁶⁴

Da Unternehmen heute und in Zukunft mehr denn je besondere Ansprüche an eine zukunftssichere IT stellen, wird eine der wichtigsten Aufgaben von CIOs sein, die Gesamtorchestrierung sowie die Funktionsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit aller IT-Systeme sicherzustellen. Dabei entwickelt sich die Aufgabe der IT hin zu einem Service Integrator, der in einem neuen Governance-Model On-

⁶⁰ Vgl. *Srivastava / Khan (2018)*, S. 17ff

⁶¹ Vgl. *Carr (2008)* zitiert nach *Li et al. (2011)*, S. 1038

⁶² Vgl. *Li et al. (2011)*, S. 1038

⁶³ Vgl. *Fuzes (2018)*, S. 3

⁶⁴ Vgl. *Heier et al. (2012)*, S. 4982

Prem und Cloud-Services miteinander verknüpft und integriert. Die IT wird sich mehr in Richtung Business entwickeln und eine neue, partnerschaftliche Rolle einnehmen müssen.^{65,66}

Ein etabliertes BITA ist hier von essenzieller Bedeutung, da nur mit der richtigen und auf die Geschäftsziele ausgerichteten Governance eine entsprechende, unterstützende IT-Architektur gestaltet werden kann, damit IT nicht nur ein Kostenfaktor ist, sondern als Wettbewerbsfaktor entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

2.2.4 IT als Wettbewerbsfaktor

„Die aktuell größte Herausforderung für Unternehmen, jeglicher Größe und unabhängig, wo auf der Welt ist, dass sie ein IT-Unternehmen werden und dass kein Unternehmen überleben wird können, ohne die Vorteile, die die IT bietet, für sich zu nutzen.“⁶⁷

In einer Umwelt, die immer komplexer wird, ist es für Unternehmen entscheidend die notwendige Flexibilität und Veränderungsbereitschaft zu besitzen, um den sich ändernden Herausforderungen in strategischer, operativer und technologischer Hinsicht begegnen zu können. Reine Investitionen, nach dem Gießkannenprinzip, reichen jedoch nicht aus, um die Performance eines Unternehmens zu erhöhen. Vielmehr müssen Unternehmen erlernen, wie sie Technologie managen und nutzbar machen.⁶⁸

Traditionelle Methoden zur Entwicklung von Unternehmensstrategien konnten die IT in der Vergangenheit nicht zu Genüge berücksichtigen, obwohl inzwischen bewiesen ist, dass IT die Kraft hat ganze Industrien und Märkte radikal zu verändern.⁶⁹

Betrachtet man BITA aus Sicht eines Ressource Based Views Ansatzes, erhöht sich der Wertbeitrag des Alignments dort, wo das Unternehmen einzigartig ist. Eine ausgeprägte Verschränkung von IT und Business Strategie führt dazu, dass der Wertbeitrag der IT höher ist; es leistet aber nur dann einen substanziellen Beitrag, wenn es an den richtigen Stellen betrieben wird. Eine flexible und adaptierbare IT hilft besonders in vulnerablen und kompetitiven Märkten das notwendige Alignment aufrecht zu erhalten.⁷⁰

Studien haben darüber hinaus festgestellt, dass wachstumsgetriebene Unternehmen, die ihren freien Cashflow frühzeitig in IT investieren, für zukünftiges Wachstum vorsorgen können und damit eine robustere IT aufbauen können, bei der die Kosten nicht proportional mit dem Umsatzwachstum steigen. Eine unvorbereitete IT führt hingegen in Phasen des starken Wachstums stets zu einem Nachlaufen der IT-Infrastruktur und dementsprechend zu höheren Kosten und zu weniger Wertbeitrag.⁷¹

⁶⁵ Vgl. Münzl et al. (2015), S. 30

⁶⁶ Vgl. Fuzes (2018), S. 4

⁶⁷ Luftman J. (2019) 00:20

⁶⁸ Vgl. Raymond / Bergeron (2008), S. 591

⁶⁹ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 109f

⁷⁰ Vgl. Tallon (2007), S. 256f

⁷¹ Vgl. Mitra (2005), S. 296

Werden Geschäftsmodelle hingegen gemeinsam entwickelt, so erreicht man idealerweise einen Zustand, in dem Technologie einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell hat. Es können sich neue Möglichkeiten und Chancen eröffnen, um Mehrwerte für Kunden zu generieren. Diese Verbindungen, zwischen Entscheidungsträgern, Entwicklern und Integratoren, können sehr potente Ertragschancen bergen.⁷²

2.3 Strategisches Alignment

2.3.1 Gleichberechtigte Stakeholder und Ziele

Ein ausgeprägtes IT Business Alignment erfordert neben weitläufigen Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens auch grundlegende, strategische Voraussetzungen. Zudem wurden Faktoren identifiziert, die maßgeblich auf das Gelingen von BITA Einfluss haben. Diese werden nachfolgend umrissen.

IT-Manager müssen das Geschäft verstehen und Manager des Fachbereichs müssen die IT verstehen. Dieses Kredo gehört auf strategischer Ebene verankert, genauso wie die Tatsache, dass beide Parteien gleichberechtigt am Strategieentwicklungsprozess beteiligt werden. IT-Verantwortliche sollten in der Lage sein zu beurteilen, wo Schwächen und Stärken der betroffenen und diskutierten IT-Lösungen in Bezug auf die geschäftlichen Erfordernisse liegen sowie die damit verbundenen, unternehmensweiten Implikationen beurteilen.⁷³

Untersuchungen zeigen, dass wenn die IT strategisch der Differenzierung dient, es sich anbietet, eine CIO-CEO Struktur zu wählen, das heißt, dass der CIO direkt dem CEO berichtet, da damit die Schlagkraft des CIO im Unternehmen erhöht wird und der Austausch auf Augenhöhe gewährleistet ist. Wird die IT hingegen lediglich als „cost center“ gesehen, so kann die Rolle des CIO auch in der Linie implementiert werden. Unter einem CFO zum Beispiel, der gleichzeitig die IT-Kosten überwacht. Wichtig ist, dass die bloße Ausgestaltung der Berichtsstruktur keine Aussagekraft darüber haben sollte, ob das Unternehmen der IT eine strategische Rolle zumisst oder nicht. Es sagt lediglich aus, welchen strategischen Fokus die IT im Unternehmen hat. Unbestritten ist, dass es die Rolle als Bindeglied zwischen Business und IT braucht.⁷⁴

Ein weiterer Faktor ist das IT-Verständnis des Top-Managements selbst. Untersuchungen zeigen, dass je höher das IT-Verständnis ist, desto eher wird die IT im Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen. Auch lassen sich Korrelationen zwischen IT-Verständnis des Top-Managements und der Bedeutung von Forschung und Entwicklung, Innovationen und Technologieführerschaft herstellen.⁷⁵

Ein CIO kann dabei aber auch eine bildende Funktion für das Top-Management übernehmen, in dem er deutlich macht, wo die IT helfen kann und welche Risiken damit einhergehen. Er übernimmt damit die Rolle eines persönlichen IT-Coachs für das Top-Management. Er wirkt zudem entgegen,

⁷² Vgl. Baden-Fuller / Haefliger (2013)

⁷³ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 111 sowie Rockart et al. (1996), S. 10

⁷⁴ Vgl. Banker et al. (2011), S. 501f

⁷⁵ Vgl. Nissen / Termer (2014), S. 559

dass die IT vom Top-Management als Black Box gesehen wird, in der Geld verschwindet und *angeblich* Resultate erzielt werden.⁷⁶

Ein weiteres Element in diesem Kontext ist die klare und konkrete Definition von Zielen. Hier gilt zunächst das, was abseits der IT gilt. Grundlage eines Business IT Alignment ist die Unternehmensstrategie, welche Vision, Positionierung, Stoßrichtungen und strategische Ziele enthält. Vor allem die Notwendigkeit von strategischen Stoßrichtungen und Zielen kann nicht genug betont werden.⁷⁷

Strategische Stoßrichtungen skizzieren die Hauptlinie von zukünftigen Entwicklungen und bilden Kernthemen, mit denen sich das Unternehmen beschäftigen wird.⁷⁸ Folglich wird sich auch die IT damit beschäftigen müssen.

Ziele sind eine absolute Notwendigkeit im Management und konkretisieren dabei jenen Zustand, der gemäß Unternehmensvision im Laufe der Zeit zu erreichen ist. Man unterscheidet dabei zwischen strategischen Zielen, taktischen Zielen und operativen Zielen.⁷⁹ Bei der Etablierung des BITA auf strategischer Ebene beschäftigt man sich entsprechend mit strategischen Zielen. Die operativen und taktischen Ziele leiten sich anschließend davon ab und finden ihre Berücksichtigung im Rahmen der operationellen Tätigkeiten und des Projektmanagements.

Umso wichtiger ist es aber, die strategischen Eckpunkte vor einer Technologieauswahl zu klären, um den strategischen Fit derselben garantieren zu können und sich nicht durch eine Technologieentscheidung die strategischen Möglichkeiten beschränken zu lassen.⁷⁷

2.3.2 Enabler

Luftman et al. (1999) haben folgende „Enabler“ identifiziert, die auf strategischer Ebene einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen von BITA haben (geordnete Reihenfolge):⁸⁰

- Top-Level Management Unterstützung für IT
Dies wurde von Führungskräften als wichtigster Faktor für den Erfolg oder Misserfolg von BITA identifiziert. Darunter versteht man auch, dass das Top-Management den Wert der IT erkennt und für entsprechende Projekte als Sponsor auftritt. Darüber hinaus soll die IT im Rahmen der Entwicklung von Vision und Strategie berücksichtigt werden (siehe auch 2.3.1).
- Einbeziehen der IT in den Strategieentwicklungsprozess
Führungskräfte aus beiden Domänen müssen zusammenarbeiten und entsprechende, enge Arbeitsbeziehungen aufbauen. Sie sollen aufeinander hören, gegenseitiges Verständnis fördern und effektiv miteinander kommunizieren, um so Geschäftsherausforderungen mit IT-Lösungen zu begegnen.

⁷⁶ Vgl. Preston / Karahanna (2009), S. 3

⁷⁷ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 115

⁷⁸ Vgl. Mussnig et al. (2020), S. 289

⁷⁹ Vgl. Mussnig et al. (2020), S. 291f

⁸⁰ Vgl. Luftman et al. (1999), S. 16ff

- IT versteht das Geschäft
IT muss mehr denn je das Geschäft und die Geschäftsprozesse verstehen, um sie optimal unterstützen zu können. Auch sollte die IT in der Sprache des Business kommunizieren können und verstehen, wo sich Chancen verbergen können, die mit IT-Unterstützung genutzt werden können.
- Business und IT sehen sich als Partner
Das Fehlen einer gesunden Beziehung zwischen Business und IT ist das größte Hindernis für die Zusammenarbeit. Entsprechend liegen hier auch wesentliche Potentiale. Nur im Rahmen einer gesunden und harmonischen Beziehung kann wirkungsvolle Zusammenarbeit entfaltet werden.
- Priorisierung von IT-Projekten
Das Top-Level Management muss Prioritäten setzen und kundtun, in welchen Bereichen sie sich einen Wertbeitrag von der IT erwartet. Die IT selbst kann diese Rolle nicht einnehmen. Der C-Level priorisiert indirekt Projekte und allokiert Ressourcen je nach Priorität, die sich aus der Strategie ergibt. Die Priorisierung hilft zudem, dass Firmen Technologien schneller in ihre Strategien einbeziehen können und so nicht hinter die Konkurrenz zurückfallen.
- IT-Management mit Leadership-Fähigkeiten
IT-Leadership spielt nur dann eine Rolle, wenn es sich um ein stark IT-orientiertes und innovatives Unternehmen handelt.

Auf die Nennung der „Inhibitors“ wird an dieser Stelle verzichtet, da sie zu einem großen Teil gegenteilig deckungsgleich sind und sich lediglich in der Reihenfolge unterscheiden.

2.3.3 Institutionalisierung von BITA

Damit BITA nicht nur ein singuläres Ereignis bleibt, gilt es dieses zu institutionalisieren und als Evergreen-Prozess im Unternehmen zu etablieren.

Forschungen zeigen, dass Unternehmen mit einem höheren Reifegrad beim Alignment entsprechende Strukturen geschaffen haben, die es erlauben BITA zu messen und rasch zu reagieren. Darüber hinaus haben diese Unternehmen Routinen entwickelt, wie sie mit laufenden Änderungen und Investitionen „natürlicher“ umgehen können. Dies führte dazu, dass neue Vorhaben keine Spitzen im Sinne eines ad-hoc Managements von Änderungen verursachen, sondern auf regulärer Basis und stets unter Berücksichtigung der strategischen Vorgaben abgewickelt werden können, wie Abbildung 7 illustriert.⁸¹

⁸¹ Vgl. Cumps et al. (2006), S. 9



Abbildung 7 Gegenüberstellung Unternehmen mit hohem und niedrigem Alignment⁸²

Weiter sollten Unternehmen auf strategischer Ebene sicherstellen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eine gute Partnerschaft und hohe kommunikative Fähigkeiten entwickeln können. Eine ausgeprägte Kommunikation im Unternehmen ist ein Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches BITA.⁸³

Weitere Punkte, die vom Top-Management vorgelebt und durchgesetzt werden sollten und die zu einer Institutionalisierung von BITA führen:⁸³

- Förderung der Gleichberechtigung von IT und Business.
- Entwicklung der für das Gelingen von Vorhaben notwendigen Fähigkeiten.
- Förderung der Team-Kultur
- Verbindliche Erwartungen an die Business-Prozesse
- Den IT-Projekten eine hohe Wichtig- und Dringlichkeit bemessen
- Kundennutzen durch IT stiften
- Offene Kommunikation fördern

Last but not least hat IT Governance eine hohe Bedeutung für das Gelingen von BITA. Darauf wird im nächsten Kapitel näher eingegangen. An dieser Stelle soll lediglich die Bedeutung hervorgehoben werden die IT-Governance aus der strategischen Ebene zu fördern.

⁸² Quelle: eigene Darstellung

⁸³ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 118

2.4 Strukturelles Alignment

2.4.1 Messbarkeit herstellen

In diesem Kapitel sollen operationelle Voraussetzungen und Methoden vorgestellt werden, die dem Ziel dienen BITA nachhaltig im Unternehmen zu etablieren.

Das Modell der Messbarkeit wurde in Kapitel 2.1.4 bereits behandelt.

2.4.2 IT-Governance

IT-Governance ist ein Teilbereich der Corporate Governance, die wiederum als Teilgebiet der Unternehmensführung angesehen werden kann. *„Unter IT-Governance werden Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen verstanden, die sicherstellen sollen, dass mit der eingesetzten IT die Unternehmensziele verantwortungsvoll, unter Berücksichtigung von Risiken und Ressourcen, erreicht werden“*. Corporate Governance und IT-Governance lassen sich nicht getrennt voneinander sehen, da sowohl die strategische Ausrichtung der IT als auch der Unternehmensziele gleichermaßen wichtig für den Unternehmenserfolg sind.⁸⁴

Treiber für IT-Governance sind:⁸⁵

- Compliance
Gestiegene Anforderungen an die Corporate Governance münden in einer höheren Anforderung an die Integrität der eingesetzten IT-Systeme.
- Risikomanagement
Geschäftsprozesse werden immer mehr von IT abhängig, was dazu führt, dass man diesen Risiken proaktiv begegnen und diese managen muss. Entsprechende Risikoeinschätzungen sind darüber hinaus aus regulatorischer oder Stakeholder-Sicht relevant.
- Prozess und Serviceorientierung
Die wachsende Abhängigkeit führt auch zu einer höheren Verzahnung von IT und Geschäftsprozessen. Entsprechend kommt der IT eine höhere Bedeutung in der Wertschöpfungskette zu.
- Wertbeitrag der IT
Die qualitativ hochwertige und kosteneffektive Abwicklung von Geschäftsprozessen sowie die Fähigkeit neue Prozesse rasch und marktorientiert einzuführen, stellen den wichtigsten Wertbeitrag der IT dar.

Der Wertbeitrag der IT ist auch eine grundlegende Frage des Business IT Alignments, weshalb man IT-Governance durchaus als Umsetzungsvehikel für BITA sehen kann.

Für die IT-Governance existieren verschiedene Referenzmodelle. Die wichtigsten zwei sind – in den aktuellen Versionen – COBIT 2019 und ITIL v3.

⁸⁴ Vgl. Meyer et al. (2003), S. 445f

⁸⁵ Vgl. Johannsen / Goeken (2006), S. 8ff

COBIT ist prozessorientiert und bietet einen End-2-End-Ansatz, der die gesamte IT eines Unternehmens abdeckt. Das Referenzmodell umfasst die Steuerung, das Management und die Sicherheit der IT und soll den Abgleich zwischen Geschäfts- und IT-Strategie verbessern. Es bietet Vorlagen für die Etablierung von IT-Prozessen, die auf Best Practises basieren. Diese teilen sich in 4 Domänen:

- Planung und Organisation
- Beschaffung und Implementierung
- Lieferung und Unterstützung
- Überwachung und Evaluierung

Vor allem Überwachung und Evaluierung dienen dazu die IT einem ständigen Verbesserungsprozess zu unterwerfen und eine immer höhere Ausrichtung an die Geschäftsanforderungen zu erreichen.⁸⁶

ITIL ist ebenfalls ein Referenzmodell, um – anhand von Best Practises – ein IT-Service Management im Unternehmen etablieren zu können. Die Ziele des ITSM sind eine bessere Ausrichtung an die Geschäftserfordernisse sowie die effiziente Bereitstellung von IT-Services in einer garantierten Qualität und zu möglich geringen Transaktionskosten.⁸⁷

Die zwei Modelle lassen sich darüber hinaus gut kombinieren, womit eine umfassende IT-Governance-Architektur entstehen kann.⁸⁸

In diesem Zusammenhang hilfreich ist auch Enterprise Architecture („EA“), die ein Instrument zur Darstellung des Unternehmens hinsichtlich Organisationsstruktur, Geschäftsprozessen, Informationssystemen und Infrastruktur darstellt. EA ist wichtig für Neuentwicklungen unter Berücksichtigung existierender Prozesse, IT-Systemen und anderen Werten. Es unterstützt auch das Erkennen von notwendigen Veränderungen, indem es die Komplexität reduziert und, durch die grafische Darstellung, eine einheitliche Kommunikation verschiedener Gruppen und Interessenten ermöglicht. Es unterstützt prozessgetrieben die Weiterentwicklung und Wartbarkeit der eingesetzten IT-Lösungen und stellt dabei sicher, dass eine Abstimmung mit Geschäftsstrategien gegeben ist. Als Instrument zur Etablierung von EA steht neben dem „Zachman framework“ das „The Open Group Architecture Framework“ (TOGAF) zur Verfügung.⁸⁹

2.4.3 Projektmanagement

Ein vorhandenes und effektives Projektmanagement wird als Grundvoraussetzung für die Umsetzung von IT-Projekten gesehen. So auch für die erfolgreiche Implementierung von BITA. Die üblichen Fragen nach den Arbeitspaketen, Inhalten, Deadlines, Verantwortlichkeiten und Risiken sind auch hier zu beantworten und effektiv zu managen.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Johannsen / Goeken (2006), S. 16

⁸⁷ Vgl. Pereira / da Silva (2011), S. 259

⁸⁸ Vgl. Johannsen / Goeken (2006), S. 18

⁸⁹ Vgl. Jonkers et al. (2006), S. 64f

⁹⁰ Vgl. Luftman / Brier (1999), S. 117

Darüber hinaus ist ein Paradigmenwechsel zu beobachten, der sehr wesentlich für die IT und vor allem das BITA ist.

Projektarbeit wird zur dominierenden Arbeitsweise im 21. Jahrhundert. Bedingt auch durch Wissensarbeitsplätze, werden immer mehr Aufgaben projektartig anstatt im laufenden, operativen Betrieb erledigt. Weil die gängigen Projektmanagementmethoden zu komplex und zu unflexibel sind, kombiniert mit immer höheren Anforderungen (Digitalisierung und Dynamisierung), sind neue Modelle, wie agiles PM und Paradigmenwechsel gefragt. Führende Unternehmen organisieren sich neu, indem sie auf klassische Jobbezeichnungen und Funktionen verzichten und die Mitarbeiter sich nur noch über ihre Rolle in einem Projekt identifizieren. Heutzutage betrachten Mitarbeiter Projekte eher als Störung ihrer täglichen Arbeit, obwohl mit Projekten die einprägsamsten, persönlichen Erinnerungen zu verbinden sind. Künftig sollen aber sämtliche Entscheidungen in Unternehmen über Projekte beurteilt werden. In Bezug auf das BITA stellt die **Project Canvas** eine interessante Ergänzung des klassischen Projektmanagements dar. Damit wird für jedes Projekt ein Bezug zur strategischen Relevanz hergestellt. Es basiert auf dem Business Model Canvas und gliedert sich, wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, in 3 wesentliche Bereiche:⁹¹

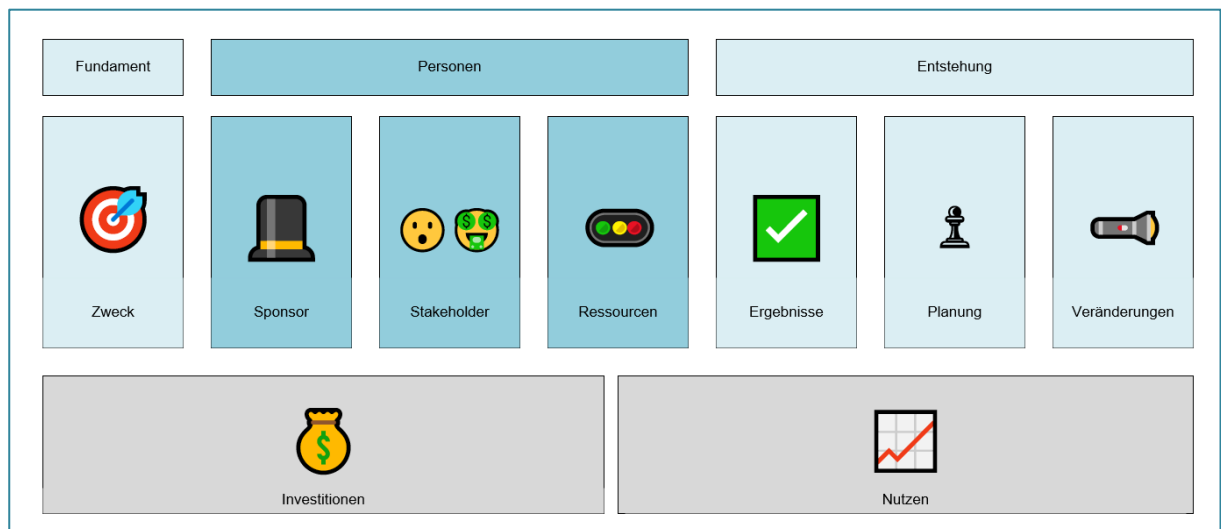


Abbildung 8 Die Project Canvas⁹²

Man beantwortet nachstehende Fragen für jedes Projekt im Portfolio.

- **Fundament**
Warum macht man das Projekt und in welchem strategischen Kontext?
- **Personen**
Wer trägt die Verantwortung für das Projekt?
Wer profitiert, auf wen hat es Auswirkungen?
Wer wird das Projekt leiten und welche Fähigkeiten sind dazu notwendig?
- **Entstehung**
Was wird das Projekt liefern?
Wie und *wann* wird die Arbeit erledigt?

⁹¹ Vgl. Nieto-Rodriguez (2022) o.S.

⁹² Quelle: in Anlehnung an Nieto-Rodriguez (2022) o.S.

Wie können die Stakeholder einbezogen und die Risiken geringgehalten werden?

Abschließend sind Kosten und Nutzen zu klären.

- Wie viel wird das Projekt kosten?
- Welchen Nutzen und welche Auswirkungen werden das Projekt haben?
- Woran erkennt man, dass das Projekt ein Erfolg ist?

Grundsätzlich ist dieses Modell als eine abgespeckte Projektinitiierung zu werten, welches dieselben Themen abdeckt. Es ist ein Versuch die Komplexität herunterzubrechen und mittels eines Canvas-Modells darzustellen.

Projektmanagement dient dazu strategische Initiativen in die Umsetzung zu bringen und als solches ist es integraler Bestandteil eines institutionalisierten Business IT Alignments. Die nachfolgende Methodenteil beschreibt auf das BITA abgestimmte Vorgehensmodelle, wobei es in der Literatur keinen Ansatz gibt, der über alle Unternehmen, Branchen und geografischen Gebiete hinweg einheitlich verwendet werden kann.

2.5 Methodische Umsetzungsmodelle

2.5.1 BITA Gap-Modell

Reinheimer / Robra-Bissantz (2014) schlagen ein auf dem KANO-Modell basierenden Ansatz zur Identifikation von Lücken im Business IT Alignment vor. Das KANO-Modell geht bei der Beurteilung von Dienstleistungen davon aus, dass es Lücken gibt zwischen dem, was der Kunde wahrnimmt, erwartet, erlebt oder versteht und der entsprechenden Intention des Anbieters. Basierend darauf wurden für das BITA-Modell nachstehende Lücken definiert.

Wie in Abbildung 9 ersichtlich entstehen die Lücken zwischen einzelnen, funktionalen Aufgaben des Managements und des IT-Managements.⁹³

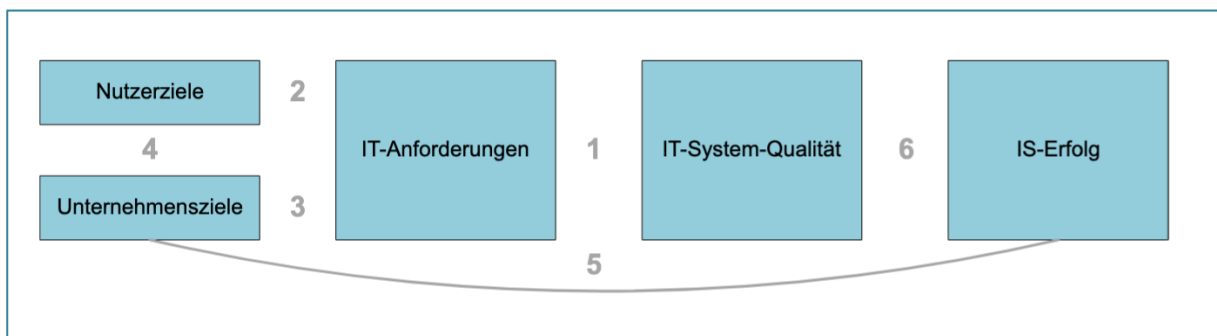


Abbildung 9 BITA Gap-Modell⁹⁴

- **IS-Erfolg**
Jener messbare Erfolg, den ein Unternehmen mit dem Einsatz eines IT-Systems erzielt. Neben der Einbindung einer IT-Lösung in das unternehmerische Umfeld, werden dabei

⁹³ Vgl. Reinheimer / Robra-Bissantz (2014), S. 11ff

⁹⁴ Quelle: in Anlehnung an Reinheimer / Robra-Bissantz (2014), S. 13

verschiedene, weitere Faktoren berücksichtigt, wie der Mensch, die IT und betriebswirtschaftlicher Aufgabe. Model nach *DeLone und McLean (2003)*.

- IT-Systemqualität

Dies ist die Beurteilung von IT-Systemen hinsichtlich ihrer Funktionalität, Performance, Verlässlichkeit, Nutzerfreundlichkeit und Unterstützung der Arbeitsleistung.

- Implementierungslücke (#1)

Die IT-Lösung entspricht nicht den IT-Anforderungen, die das Business an das System stellt. Kommunikation zwischen IT und den Fachbereichen steht dabei im Vordergrund, um diese Lücke zu schließen. Hierbei sollen die Fachbereiche möglichst lange im Implementierungsprozess beteiligt sein. Diese Beteiligung kann gefördert und vereinfacht werden, wenn Tools eingesetzt werden, die es Fachfremden erlauben, der IT zu folgen. Dazu zählen beispielsweise strukturgebende Methoden wie das Business Process Modelling oder Wireframes, mit denen sich Mock-Ups bauen lassen. Dem Anwender sollen die IT-Lösungen einfach und verständlich präsentiert werden. Model Driven Architekturen erlauben es IT-Systeme ohne technische Kenntnisse zu verändern.

Eine weitere Möglichkeit ist die Verwendung von agilen Methoden, wie SCRUM zur Teilung eines Projektes in kleinere Einheiten, was den Entwicklungsprozess beschleunigen und vereinfachen kann.

- Spezifikationslücke (#2)

Um diese Lücke zu schließen, bedient man sich dem Requirementengineering. Dabei geht es darum fachlichen Anforderungen in IT-Anforderungen zu übersetzen. Dieser Prozess verlangt nach einem kreativen Ansatz, da – sofern es sich um eine Neuimplementierung handelt – ein hohes Maß an abstraktem Denken verlangt wird. Hilfreich sind zudem Konzepte wie Rapid Prototyping und langlaufende Beta-Programme – vor allem im Softwareumfeld.

- IS-Designlücke (#3)

Diese Lücke betrifft die grundsätzliche Ausrichtung der IT an die Unternehmensstrategie und deren Ziele. Dazu gehören Entscheidungen über IT-Governance, Organisation der IT, Software-Architektur und IT-Infrastruktur. Je nach Wettbewerbsstrategie des Unternehmens erfordern Kostenführerschafts- bzw. Differenzierungsstrategien unterschiedliche IT-Kompetenzen und damit einhergehend ändert sich die Positionierung der IT im Unternehmen. Zur Verringerung dieser Lücke bieten sich keine generischen Methoden an. Vielmehr hängt es von den Fähigkeiten der handelnden Personen ab, Anforderungen und Chancen sowie technische Entwicklungen und Potentiale in Einklang zu bringen.

- Organisations- und Kulturlücke (#4)

Bei dieser Lücke passen Nutzerziele nicht mit den Zielen des Unternehmens zusammen. Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen ein CRM-System einführen möchte, um den Vertrieb strukturierter und effizienter zu gestalten, kann das mit persönlichen Zielen der Vertriebsmitarbeiter kollidieren, da diese ihr Wissen (=Kapital) nicht preisgeben wollen. Um diese Lücke zu schließen, bedarf es eines (frühzeitigen) Change-Managements-Ansatzes, um bei allen Beteiligten Verständnis für das Gegenüber zu fördern.

- Innovationslücke (#5)

Diese ist nur dann relevant, wenn die IT in der Unternehmensorganisation als „Enabler“ definiert ist. Dabei wird die IT nicht oder zu wenig in die Entwicklung von neuen und innovativen Strategien und Prozessen (Vgl. 2.2.2 und 2.3.2) eingebunden. Diese Lücken können durch ein Innovationsmanagement sowie durch Methoden wie Design Thinking minimiert oder geschlossen werden.

- Ziellücke (#6)

Diese Lücke setzt sich aus allen vorherigen Lücken zusammen und kann durch o.g. Maßnahmen indirekt geschlossen werden.

2.5.2 Balanced Score Card

Hu / Huang (2006) zeigen anhand einer Fallstudie, dass die Balanced Score Card unter gewissen Umständen dazu genutzt werden kann BITA in einem Unternehmen zu etablieren. Dabei werden, ausgehend von einer unternehmensweiten BSC, eigene, abgestimmte BSC für die jeweiligen Bereiche definiert – darunter die IT. In dem Fallbeispiel wurden folgende Voraussetzungen identifiziert, die die erfolgreiche Anwendung der BSC im IT-Management ermöglichen:⁹⁵

- Der strategiegetriebene, integrierte Managementprozess muss von allen Hierarchieebenen getragen und mit Hilfe der BSC auf die eigenen Wirkungsbereiche heruntergebrochen werden
- Obwohl es ein Top-Down-Ansatz ist, muss im Rahmen eines Reviews den Bottom-Up Verbesserungsvorschlägen und Feedback Raum eingeräumt werden. In diesem wird die Performance und Strategieweise beurteilt. Anpassungen erfolgen in Absprache.
- Breite Unterstützung und Sponsoring durch das Top-Management. Ein solch integrierter Ansatz, kann nur durch einen breiten Konsens und kulturelle Verankerung im Unternehmen funktionieren.

Abbildung 10 zeigt den dafür notwendigen Strategie-Alignment-Prozess.

⁹⁵ Vgl. Hu / Huang (2006), S. 189f

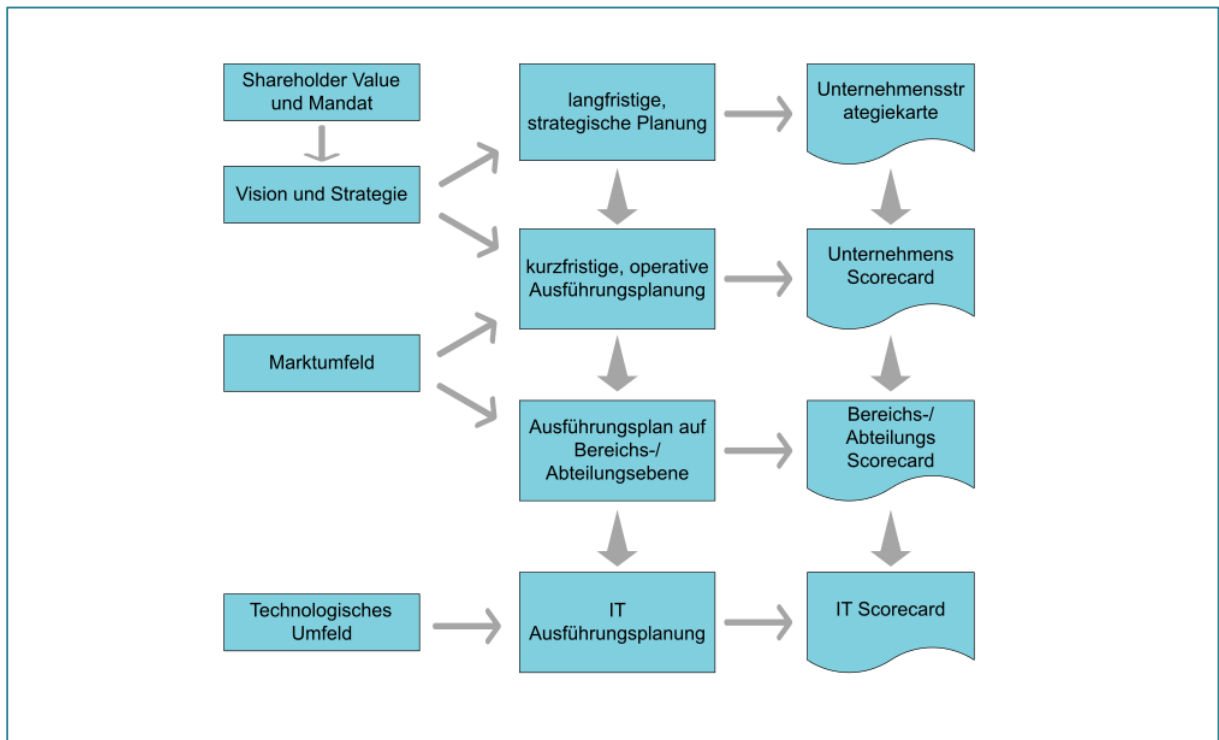


Abbildung 10 Alignmentprozess mittels Balanced Score Card⁹⁶

Die unternehmensweite Verwendung der BSC hat zur Folge, dass Visionen und strategische Ziele bis auf die untersten Ebenen klar und deutlich, weil in Einklang gebracht, sind und fördert in den Einheiten das Denken außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs sowie die Mobilisierung der Mitarbeiter an einem Strang zu ziehen. Wenn die IT ihre eigene BSC entwickelt, müssen die dort verwendeten Metriken zur Erfolgsmessung direkt mit jenen der unternehmensweiten BSC in Einklang stehen. Dies führt zwangsläufig dazu, dass eine Zielerreichung in der IT zur Zielerreichung auf Unternehmensebene beiträgt. Ein weiterer, positiver Effekt der Verwendung der BSC ist die Förderung der Kommunikation im Unternehmen, ein auch unter Punkt 2.3.2 identifizierter Enabler. Die BSC bietet eine einheitliche und konsistente Gesprächsbasis über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg und ermöglicht die Diskussion, wie IT einen Wertbeitrag zu den Unternehmenszielen beitragen kann. Die IT wird damit nicht isoliert betrachtet, sondern als Baustein des großen Ganzen.⁹⁷

2.5.3 Transformationsmodell nach Peppard

Einen praxisorientierten Ansatz beschreibt *Peppard (2001)*, der grob zusammengefasst die in Abbildung 11 dargestellten Punkte enthält.⁹⁸

⁹⁶ Quelle: Hu / Huang (2006), S. 190

⁹⁷ Vgl. Hu / Huang (2006), S. 195f

⁹⁸ Vgl. Peppard (2001), S. 256ff

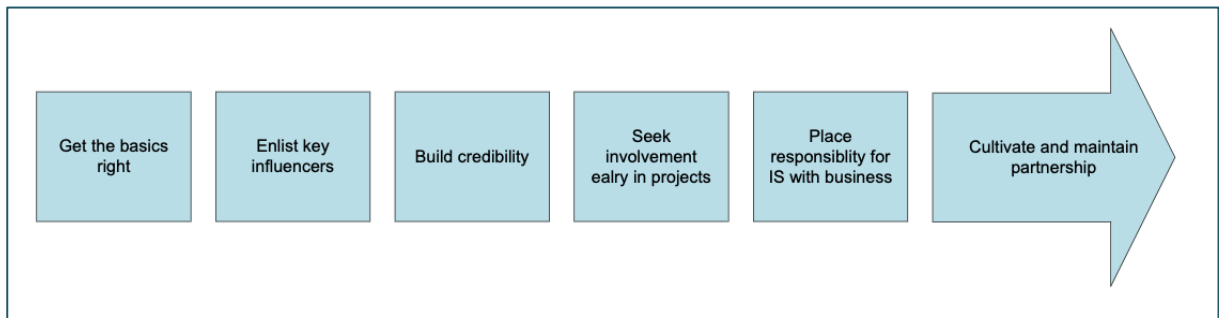


Abbildung 11 Transformationsmodell nach Peppard⁹⁹

- „Get the basics done“

Bevor man das Business in strategisch-taktischen Belangen unterstützen kann, muss man zunächst die für die Benutzer sichtbaren Commodity-Services, wie Verfügbarkeiten, Zuverlässigkeit der Applikationen, Helpdesk Antwortzeiten, etc. auf ein professionelles Level heben. Fokus auf die Qualität der internen Services des Projektmanagements. Hier spielen auch die Leadership Fähigkeiten des IT-Managements eine entscheidende Rolle.

- „Enlist key influencers“

Wichtige Meinungsmacher für sich gewinnen und gute Beziehungen zum Business und zu Entscheidungsträgern aufbauen. Die Rolle der IT in der Organisation definieren und sicherstellen, dass die gegenseitigen Erwartungshaltungen klar sind. Kommunikationskanäle sind zu öffnen und SLAs zu definieren.

- „Build credibility“

In einen Dialog mit dem Business treten und zeigen, welchen Wert die IT für das Business haben kann. Mit Schulungs- und Ausbildungsprogrammen bestehende Blockaden und Silodenken auflösen. Vertrauen zwischen IT und Business aufbauen.

- „Seek involvement early in projects“

IT und Business sollten frühzeitig in die Vorhaben miteinbezogen werden und das Business sollte sehr klar wissen, welche Vorteile eine etwaige IT-Lösung für das Business mit sich bringt. Die IT im Gegenzug sollte sich, statt Technologie zu liefern, darauf konzentrieren Vorteile für das Business zu liefern.

- „Place responsibility for IT with business“

Ähnlich wie im vorherigen Schritt, soll das Business hier noch mehr die Rolle des Treibers für IT-Projekte einnehmen. Im Sinne eines Ansatzes, dass das Unternehmen keine IT-Projekte hat, sondern Business-Projekte mit IT-Bezug. Die Herausforderungen hier sind Fragmentierung der einzelnen IT-Gewerke sowie das etwaige Erfordernis einer neuen IT-Governance, da sich die Rolle der IT stark ändert.

- „Cultivate and maintain partnership“

⁹⁹ Quelle: Peppard (2001), S. 256

Kontinuierliche Kommunikation und ein ständiger Review des Reifegrades der vorhergehenden Schritte ist vorzunehmen, damit die Beziehungen aufrecht bleiben und weiter kultiviert werden können.

2.6 Begünstigende Faktoren

2.6.1 Kultur, informelle Strukturen und domänenübergreifendes Wissen

Abseits vom strukturellen und strategischem Alignment kommt die Forschung zum Schluss, dass auch kulturelle und informelle Aspekte einen erheblichen Einfluss auf das Gelingen und Scheitern von BITA haben.

Eine ausgeprägte und förderliche Unternehmenskultur ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen von Alignment auf struktureller und strategischer Ebene. Entsprechend gestaltete Arbeitskulturen können dafür sorgen, dass immaterielle Faktoren wichtiger werden. Wertbeiträge einzelner Abteilungen werden im Kontext der Gesamtorganisation sichtbar, was zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter führt. Ein weiterer Aspekt, der auf der Unternehmenskultur fußt, sind informelle Strukturen eines Unternehmens. Diese können nicht getrennt von den formalen Strukturen betrachtet werden, da sie zum sozio-technischen System einer Organisation gehören. Diese umfassen Verbindungen und Prozeduren, die die Menschen für die Erledigung ihrer Arbeit benötigen und tagtäglich nutzen, wie soziale Netze, Arbeitsgruppen, abteilungsübergreifenden Beziehungen und informelle Prozesse. Während man die formale Organisation methodisch aufbaut, ist es wichtig, dass sich die informelle Organisation kultivieren kann. Auch das ist eine Managementaufgabe, schließlich geben Unternehmensführer auch bewusst oder unbewusst vor, wie sich eine Unternehmenskultur entwickelt und sind dafür letztverantwortlich.¹⁰⁰

Preston / Karahanna (2009) stellen fest, dass ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Vision zwischen dem Top Management und dem CIO ein kritischer Faktor ist, um eine unternehmensweites BITA zu initiieren, zu erhalten und evolutionär zu entwickeln.¹⁰¹ Auch *Reich / Benbasat (2000)* argumentieren, dass domänenübergreifendes Wissen einen starken Einfluss auf das Alignment haben.¹⁰²

Sie präzisieren, dass Manager in Einheiten, die ein größeres Verständnis für das Gegenüber haben, erfolgreicher agieren, wenn sie eine ausgeprägtere Kommunikation mit diesem Gegenüber haben. Dies ist vor allem für das kurzfristige Alignment, die Erreichung von operativen Zielen, von großer Relevanz. Eine gemeinsame Planung von Business und IT ist ebenfalls für die Erreichung der operativen Ziele zuträglich, jedoch nicht für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, da dies von anderen, übergeordneten Faktoren beeinflusst wird.¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Chan Y. (2002), S. 107ff

¹⁰¹ Vgl. Preston / Karahanna (2009), S. 7

¹⁰² Vgl. Reich / Benbasat (2000), S. 82

¹⁰³ Vgl. Reich / Benbasat (2000), S. 104

Ein Modell, welchen Einfluss Sozialkapital auf das operationelle Alignment und damit die Organisationsperformance hat, liefern *Wagner et al. (2014)*. Dabei wird das Sozialkapital in 3 Bereiche unterteilt:¹⁰⁴

- Kognitive Verbindungen
Gemeinsame Codes, Sprache, Perspektiven – im Allgemeinen wie sehr deckt sich die Interpretation von Realität zwischen den handelnden IT und Business-Mitarbeiter. Hierzu gehört auch die Fähigkeit der IT-Mitarbeiter im Jargon der Business-Mitarbeiter zu sprechen, aber ebenso die Fähigkeit der Business-Mitarbeiter zu verstehen, worauf es bei IT-Projekten in technischer Hinsicht ankommt.
- strukturelle Verbindungen
Hiermit sind formelle und informelle Strukturen, Meetings sowie Konstellationen gemeint, wie IT- und Business-Mitarbeiter miteinander interagieren. Ebenfalls, welche und wie Abstimmungen geschehen, um ein Silo-Denken der einzelnen Mitarbeiter zu verhindern/zu reduzieren.
- relationale Verbindung
Hier werden die Verbindungen zwischen den handelnden IT-Business-Personen subsumiert sowie deren Umgang miteinander, gegenseitiger Respekt, Vertrauensbeziehungen sowie der Reifegrad der Partnerschaft zwischen IT und Business. Deren Fähigkeit gemeinsam zu arbeiten und sich gegenseitig zu beraten und zu unterstützen.

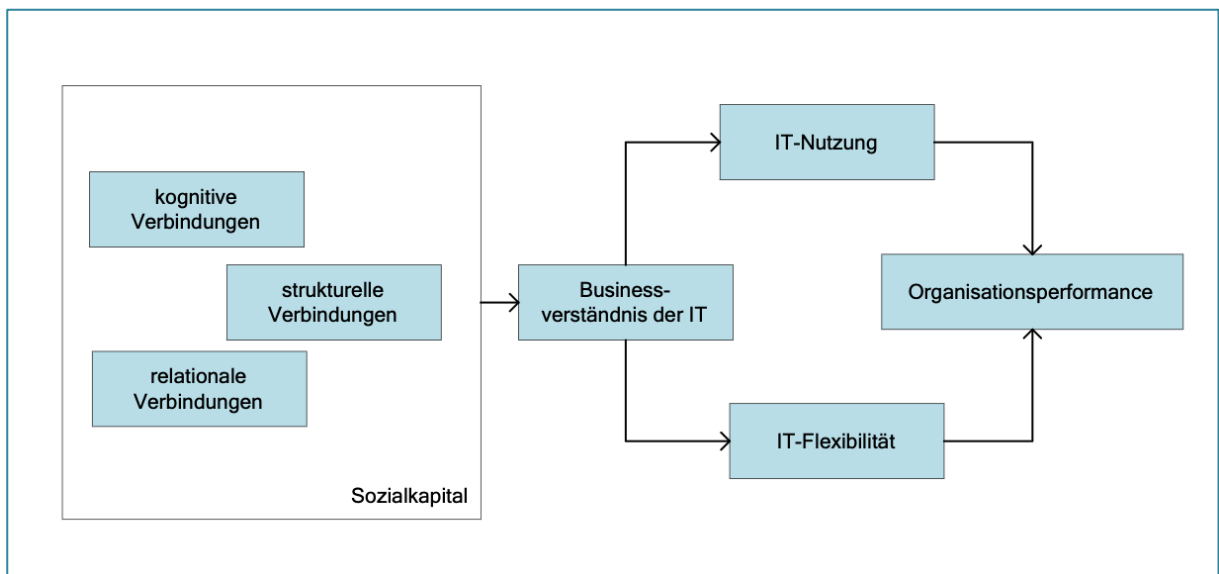


Abbildung 12 Einfluss von Sozialkapital auf IT Business Value¹⁰⁵

Wie Abbildung 12 verdeutlicht, haben die 3 Bereiche Einfluss auf das Business-Verständnis der IT und damit direkten Einfluss auf die IT-Nutzung im Unternehmen sowie die Flexibilität der IT. Indirekt gibt es einen, wie die Autoren feststellen, Einfluss auf die Organisationsperformance, der weniger

¹⁰⁴ Vgl. Wagner et al. (2014), S. 245

¹⁰⁵ Quelle: Wagner et al. (2014), S. 245

im strategischen begründet wird, sondern vielmehr im operationellen Bereich: „*important at an operational level, in particular, when it comes to actual IT utilization and organizational performance in business operations*“.¹⁰⁶

2.6.2 Kommunikation

Einer der wichtigsten Faktoren in Zusammenhang mit BITA ist Kommunikation. Kommunikation kann auf individueller Ebene zwar nicht verordnet werden, aber IT-Funktionären sollte die Möglichkeit eingeräumt werden eine Rolle in Managementmeetings einzunehmen und gehört zu werden. Sie sollten sich selbst aber auch die Zeit nehmen, um domänenübergreifendes Wissen aufzubauen, um so mit der fachlichen Managementebene kommunizieren zu können. Darüber hinaus sollten IT-Verantwortliche in der Lage sein, die wichtigsten Eckpunkte des Business zu verstehen, um historische oder aktuelle Probleme zu begreifen und entsprechende IT-Lösungen dafür zu entwickeln. Sie sollten sich auf jene Lösungen konzentrieren, die den größten Nutzen für das Unternehmen lukrieren und nicht die technisch anspruchsvollste Lösung darstellen.¹⁰⁷

Kommunikation muss hierbei genauer definiert werden. Schlicht mehr Meetings und Gespräche zwischen IT und Business zu vereinbaren, wird nicht den erwünschten Erfolg bringen. Viel wichtiger ist es, Vertrauen dadurch aufzubauen, dass man das Business versteht und genügend Flexibilität vorhanden ist, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.¹⁰⁸

Es ist festzustellen, dass es eine Korrelation gibt zwischen der Anzahl an formellen und informellen Meetings zwischen IT und Business Führungskräften und dem Grad des kurzfristigen/operativen Business IT Alignments. Kommunikation ist dabei auch gleichzeitig ein Gradmesser, wie sehr Führungskräfte in die informellen Strukturen eines Unternehmens eingebunden sind. Ist die Führungskraft im Managementteam respektiert und akzeptiert so wird sie viel eher in informelle Gespräche miteinbezogen und kann damit auch Dinge beeinflussen, die an und für sich außerhalb ihrer eigentlichen Wirkungssphäre liegen. Ist sie das nicht, wird sie in wichtige Diskussionen nicht miteinbezogen und kann dementsprechend nicht die erforderliche Wirkung entfalten.¹⁰⁹

Ebenfalls unter Kommunikation lässt sich einordnen, dass man frühzeitig Meinungsmacher, die es in jedem Unternehmen gibt, in die Vorhaben mit einbezieht. Nicht nur, dass sie – wenn mit an Board – zu einem positiven Meinungsbild beitragen, sie unterstützen auch, sobald man an den Punkt kommt, wenn schwere Entscheidungen getroffen werden müssen oder es darum geht Budgets für geplante Vorhaben zu bekommen. Bei letzterem spielen vor allem die Sponsoren aus dem Businessumfeld eine entscheidende Rolle.¹¹⁰

¹⁰⁶ Wagner et al. (2014), S. 262

¹⁰⁷ Vgl. Reich / Benbasat (2000), S. 107

¹⁰⁸ Vgl. Wagner et al. (2014), S. 262

¹⁰⁹ Vgl. Reich / Benbasat (2000), S. 99

¹¹⁰ Vgl. Peppard (2001), S. 257f

2.6.3 Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist einer der Faktoren, für den man die meiste Zeit investieren muss und es ist einer, der wesentlich davon abhängig ist, wie die Beziehung zwischen IT und Business in der Vergangenheit ausgestaltet wurde. Ein Vertrauensfundament ist dabei die Basis für alle künftigen Vorhaben und wenn dieses nicht vorhanden ist, sind gemeinsame Ziele nur schwer bis gar nicht zu erreichen. Projekte, die in der Vergangenheit gescheitert sind, sind omnipräsent, auch wenn man strukturell und formal andere Vereinbarungen getroffen hat. In einigen Fällen hat es sich bewährt „Relationship Manager“ an die Schnittstelle zwischen Business und IT zu setzen, die dafür sorgen, dass Anforderungen des Business verstanden und in technische Anforderungen übersetzt werden. Dies kann dazu beitragen, die Kommunikation sowie die Vertrauensbeziehung zwischen den Bereichen zu verbessern. Hier sind auch die persönlichen Fähigkeiten des Beauftragten von essenzieller Bedeutung.¹¹¹

Jedenfalls muss man versuchen verlorenes Vertrauen mit neuen Erfolgen wieder aufzuholen. Dabei empfiehlt es sich nicht zu opportunistisch vorzugehen, realistisch zu bleiben und nicht solche Vorhaben zu verfolgen, die auf Kosten der Organisation zu Erfolgen in der IT führen.¹¹²

¹¹¹ Vgl. Peppard (2001), S. 259f

¹¹² Vgl. Preston / Karahanna (2009), S. 5

3 Empirischer Teil

3.1 Ziel der Forschung

Das Ziel des empirischen Teils dieser Masterthesis ist es, die nachstehenden Forschungsfragen anhand von praktischen Erfahrungen zu beantworten.

1. Welche Faktoren kann man identifizieren und quantifizieren, die auf das Gelingen oder Scheitern des Business IT-Alignment wesentlichen Einfluss haben?
2. Welche konkreten Maßnahmen, abhängig von den identifizierten Faktoren, sind zu setzen, um die größtmögliche positive Wirkung auf die Umsetzung des IT Business Alignment zu erzielen?

3.2 Forschungsdesign

Der Verfasser dieser Arbeit hat sich entschieden eine qualitative Erhebung zur Beantwortung der Forschungsfragen durchzuführen. Da die Rücklaufquoten bei quantitativen Erhebungen eher gering sind und hier vorwiegend das Top Management belastbare Daten liefern kann, ist die Wahl auf Experteninterviews gefallen. Die Wahrscheinlichkeit für eine Rücklaufquote, die repräsentativ ist, hat der Autor als sehr gering eingeschätzt bzw. hätten sehr viele Anfragen verschickt werden müssen. Belastbare, wissenschaftliche und aktuelle Daten zu Rücklaufquoten konnten nicht eruiert werden, eine Web-Recherche lässt allerdings auf Quoten zwischen 0% und 10% schließen.¹¹³ Um eine aussagekräftige Grundgesamtheit herzustellen, haben dem Autor die Ressourcen und die Adressdaten gefehlt. Zudem wurde die Gefahr gesehen, dass die Antworten delegiert werden und es so zu verzerrten Ergebnissen kommen kann. Weiter bieten offene Interviews den Vorteil, dass man auf neue Sachverhalte eingehen kann und die Bereitschaft darüber in einem 4-Augen-Gespräch zu sprechen höher ist als in Form eines Freitextfeldes im Rahmen eines quantitativen Erhebungsformulars. Aus diesen Überlegungen heraus erscheint das Experteninterview das adäquate Mittel zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Bei den gewonnenen Daten handelt es sich um Primärdaten, wohingegen die aus der Literaturreview gewonnenen Erkenntnisse den Sekundärdaten zuzuordnen sind.

3.2.1 Experteninterview

Die qualitative Erhebung wurde in Form von Experteninterviews durchgeführt.

Das qualitative Experteninterview ist ein Verfahren zur Datenerhebung, das drei wesentliche Merkmale besitzt:¹¹⁴

- Systematisches Vorgehen
Der Forscher ist in der Pflicht die Datenerhebung, Analyse und Interpretation so zu dokumentieren, dass ein fachkundiger Dritter die einzelnen Entstehungsschritte erkennen und nachvollziehen kann.

¹¹³ Vgl. Rogator AG (2022) und EINSATZ-Unternehmensberatung & Werbeagentur Spornitz e.U (2022)

¹¹⁴ Vgl. Kaiser (2021), S. 9ff

- Theoriegeleitetes Vorgehen
Das Interview knüpft an theoretische Recherchen an und im Anschluss werden die aus der Befragung gewonnen Erkenntnisse wiederum mit der Theorie abgestimmt. Im Rahmen dieser Arbeit ist dieser Konnex dadurch gegeben, als dass die Interviewfragen aus dem Theorieteil abgeleitet wurden.
- Neutralität und Offenheit des Forschers
Der Forscher sollte während der Befragung offen sein für neue Aspekte, die mit der eigenen Sicht der Dinge nicht unbedingt in Einklang stehen. Jedenfalls soll der Forscher die Interviewpartner nicht dazu verleiten eigene Annahmen und Hypothesen bestätigt zu bekommen, sondern Vielfalt zuzulassen und im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse entsprechend zu würdigen.

Im Gegensatz zu den quantitativen Befragungen erlauben narrative Befragungen auf Grund der offenen Fragestellungen und geringer Standardisierung keine sinnvollen, statistischen Auswertungen. Sehr wohl werden die Aussagen mittels systematischer Kriterien analysiert, womit ein Gewinn von Sachinformationen einhergeht.¹¹⁵

Kaiser (2021) schlägt zur Strukturierung einen 10-Punkte-Plan zur Durchführung des Experteninterviews vor, an dem sich der Autor grob orientiert hat. Die nachstehenden Kapitel beschreiben die wesentlichsten Elemente dieses Plans.

3.2.2 Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden erfüllt im Wesentlichen drei Funktionen. Einerseits legt er die Struktur des Gespräches fest, indem Anzahl, Reihenfolge und Umfang der Befragung definiert wird. Andererseits bietet er dem Experten Hinweise und Rahmenbedingungen auf die bevorstehende Befragung. Zuletzt dient er dem Experten als Nachweis darüber, dass der Interviewer sich auf den Themenkomplex vorbereitet hat und ausreichend Wissen verfügt, um das Interview durchzuführen.¹¹⁶

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens schlägt *Kaiser (2021)* vor sich an den Forschungsfragen zu orientieren, indem auf Basis der Forschungsfrage zunächst Analysedimensionen, dann Fragenkomplexe und anschließend konkrete Interviewfragen entwickelt werden.¹¹⁷

Der Autor hat sich für einen anderen Approach entschieden. Da es bei dieser Arbeit sehr stark darum geht festzustellen, woran BITA in der Praxis erfolgreich ist oder scheitert und der Literaturreview hierfür erste Anhaltspunkte liefert, wurde der Interviewleitfaden anhand der theoretischen Vorarbeit erstellt. Diese ist per se an den Forschungsfragen orientiert, womit der Konnex zu den Forschungsfragen, den *Kaiser (2021)* als essenziell betrachtet, implizit hergestellt ist.

Die Literaturrecherche hat folglich im Wesentlichen 3 Themenschwerpunkte ergeben, die für das Gelingen von BITA von Bedeutung sind:

- Strategisches Alignment

¹¹⁵ Vgl. Kaiser (2021), S. 5

¹¹⁶ Vgl. Kaiser (2021), S. 64ff

¹¹⁷ Vgl. Kaiser (2021), S. 70ff

- Strukturelles Alignment
- Begünstigende Faktoren

Für die 3 Hauptkategorien wurden möglichst offene Fragen formuliert, die den Interviewenden dabei unterstützen sollen, möglichst offen und breit darüber zu sprechen. Zur Förderung des Gesprächs im Falle eines zu geringen Informationsgewinns wurden zusätzlich pro Hauptfrage auch Konkretisierungsfragen formuliert, die dem Gespräch und damit dem Informationsgewinn als Orientierung dienen sollen.

Hauptfrage	Konkretisierungsfragen
Unternehmensstrategie: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine formulierte, explizite UN-Strategie, die in der Führungsebene und Belegschaft verankert ist? Sehen Sie Verbesserungspotentiale? (Referenz Literaturreview: 2.1.2)	• Gibt es eine ausformulierte, explizite UN-Strategie? • Ist diese den Mitarbeitern bekannt? • Haben Mitarbeiter davon abgeleitete Ziele? • Ist die IT in die Entwicklung der UN-Strategie eingebunden? • Wenn ja, wie und zu welchem Zeitpunkt? • Was sollte im Strategieentwicklungsprozess Ihrer Meinung nach verbessert werden?
IT-Strategie: Gibt es eine IT-Strategie und/oder Digitalisierungsstrategie, die auf der Unternehmensstrategie aufbaut und ist diese in der IT-Organisation verankert? Sehen Sie Verbesserungspotentiale? (Referenz Literaturreview: 2.3.1)	• Gibt es eine ausformulierte, explizite IT-Strategie? • Ist diese als funktionales Element der UN-Strategie ausformuliert? • Ist diese den IT-Mitarbeitern bekannt? • Haben IT-Mitarbeiter davon abgeleitete Ziele? • Gibt es eine Digitalisierungsstrategie? Ist diese mit IT-Strategie abgestimmt? • Wo sollte man Ihres Erachtens ansetzen, um IT und Business besser abzustimmen?

Organisatorische Verankerung IT: Welche Rolle hat und wie ist die IT-Organisation in die Aufbauorganisation eingebunden und wo sehen Sie Verbesserungspotentiale? (Referenz Literaturreview: 2.1.1 sowie 2.3.2)	• Welche Rolle nimmt die IT im Unternehmen ein? • An wen berichtet der CIO/CDO und wer nominiert ihn? • Wie ausgeprägt ist das IT-Verständnis des Top Managements? • Sehen Sie Verbesserungspotentiale hinsichtlich der organisatorischen Verankerung der IT?
---	--

Abbildung 13 Interviewfragen zu strategisches Alignment

Hauptfrage	Konkretisierungsfragen
Digitalisierung: Wie beurteilen Sie das Thema Digitalisierung - vor allem hinsichtlich Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit von IT und Business? (Referenz Literaturreview: 2.2.2)	• Arbeitet die IT in Digitalisierungsprojekten mit? • Wer ist im Lead bezüglich Digitalisierung im Unternehmen?
IT Governance: Haben Sie ein IT-Governance-system implementiert? (Referenz Literaturreview: 2.4.2)	• Mit welchem Ziel wurde IT-Governance eingeführt? • Wird der geplante Nutzen realisiert?
Projektmanagement: Gibt es ein etabliertes, übergreifendes Projektmanagement für die Abwicklung von Projekten - insbesondere für IT-relevante Projekte? (Referenz Literaturreview: 2.4.3)	• Haben Sie ein zentrales PMO? • Wer hat den Lead bei IT- und Business-relevanten Projekten? • Gibt es eine Priorisierung? Sind Lenkungsausschüsse etc. definiert?
Good/Bad-Case: Erinnern Sie sich an ein Projekt, das gut und eines, das schlecht lief. Was könnte und sollte Ihrer Meinung nach operationell besser ausgestaltet werden? (Referenz Literaturreview: 2.4.3)	• Denken Sie an das aus Ihrer Sicht erfolgreichste IT-Projekt mit Business-Bezug. Warum sehen Sie es als erfolgreich und was ist im Hinblick auf Alignment besonders gut gelaufen und warum? • Denken Sie an das aus Ihrer Sicht am wenigsten erfolgreichste IT-Projekt mit Business-Bezug. Warum sehen Sie es als nicht erfolgreich und was ist im Hinblick auf Alignment besonders schlecht gelaufen und warum?

Abbildung 14 Interviewfragen zu strukturellem Alignment

Hauptfrage	Konkretisierungsfragen
Domänenübergreifendes Wissen/Kommunikation: Wie fördern Sie Wissen und Kommunikation zwischen IT und Business-Mitarbeitern? (Referenz Literaturreview: 2.6.1)	• Wie ausgeprägt ist das Verständnis Ihrer IT-Mitarbeiter für das Kerngeschäft des Unternehmens? • Wie IT-affin sind die Mitarbeiter außerhalb der IT? • Sehen Sie hier Verbesserungs-Potentiale? • Gibt es Job-Rotation-Programme mit denen IT-Mitarbeiter im Business mitarbeiten und umgekehrt? • Stehen Ihnen IT-Mitarbeiter zur Verfügung, die befähigt sind Ihr Business zu verstehen?
Informelle Strukturen: Welchen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach informelle Strukturen für die erfolgreiche IT-Unterstützung des Business? (Referenz Literaturreview: 2.6.1)	• Sind Sie mit dem CEO per du? • Gibt es Abseits von offiziellen Meetings Kommunikation mit dem Top Management?
Vertrauen: Haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens Vertrauen in die IT? (Referenz Literaturreview: 2.6.3)	• Haben Mitarbeiter des Unternehmens Vertrauen in die IT? • Wie beurteilen Sie das Standing der IT in Ihrem Unternehmen?
Was könnte Ihrer Meinung nach verbessert werden?	

Abbildung 15 Interviewfragen zu begünstigenden Faktoren

Neben den drei wesentlichen Themenfeldern war es für den Autor interessant, inwiefern das Konzept des Business IT Alignments überhaupt als solches in den Unternehmen bekannt ist und ob es quantitative oder qualitative Erhebungen dazu gibt oder gab. Deshalb wurde ein vierter Themenkomplex – **Status quo – quo vadis** – eingeführt. Dieser dient gleichzeitig auch dazu die in Kapitel 2.2 recherchierten äußeren Herausforderungen praxisnah zu verifizieren und aktuelle Trends aufzugreifen.

Hauptfrage	Konkretisierungsfragen
Verankerung Business IT Alignment: Ist das Konzept in Ihrem Unternehmen bekannt, verankert und gibt es konkrete Maßnahmen die Abstimmung zu verbessern? (Referenz Literaturreview: 2.1)	• Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Trends, die auf BITA Einfluss haben werden? • Gibt es konkrete Programme, die das verbessern sollen? • Wie abgestimmt ist Ihre IT mit dem Business? • Hat es schon einmal eine qualitative oder quantitative Erhebung dazu gegeben?
Wo sehen Sie die größten Herausforderungen hinsichtlich BITA? (Referenz Literaturreview: 2.2)	

Abbildung 16 Interviewfragen zu status quo - quo vadis

3.2.3 Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Inhaltsanalyse nach Mayring kann grundsätzlich in drei Analysetechniken eingeteilt werden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Bei der Zusammenfassung wird das Material durch Abstraktion auf ein Minimum reduziert, es bleibt aber immer noch Abbild des Grundmaterials. Die Explikation analysiert bestimmte Textstellen und es wird zusätzliches Material herangezogen, die diese weiter erläutern. Bei der Strukturierung wird das vorliegende Interviewmaterial nach vordefinierten Ordnungskriterien eingeordnet und auf das Wesentliche reduziert. Die Strukturierung, die für diese wissenschaftliche Arbeit von Bedeutung ist, kann zudem nach formaler, inhaltlicher und skalierender Strukturierung unterschieden werden. Für diese Arbeit von Relevanz ist die inhaltliche Strukturierung, bei der nach bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst wird.¹¹⁸

Der daraus folgende Prozess kann als Ablaufmodell, wie in Abbildung 17 gezeigt, dargestellt werden. Zum Modell werden hier auch die für diese Arbeit getroffenen Annahmen und Entscheidungen dokumentiert.

¹¹⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 67f

Schritt	Beschreibung
Bestimmung der Analyseeinheiten 	Festlegung der Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit. Für diese Arbeit gilt: Kodiereinheit: ein Satz Kontexteinheit: eine vollständige Antwort Auswertungseinheit: ein Interview
Paraphrasierung der Textstellen 	Kodiereinheiten werden auf eine beschreibende und einheitliche, sprachliche Form reduziert. Textbestandteile ohne inhaltlichen Wert werden ignoriert.
Generalisierung auf das Zielabstraktionsniveau 	Die paraphrasierten Aussagen werden nun generalisiert und damit auf ein höheres Abstraktionsniveau gebracht.
Reduktion durch Selektion 	Bedeutungsgleiche und für den Inhalt unwesentliche Paraphrasen werden gestrichen. Es bleiben lediglich inhaltlich wichtige Paraphrasen über
Reduktion durch Bündelung 	Paraphrasen mit gleichem Gegenstand und ähnlichen Aussagen werden zusammengefasst.
Zusammenfassung als Kategorien 	Alle ursprünglich gebildeten Paraphrasen müssen in einer der vorher definierten Kategorien aufgehen.
Rücküberprüfung	Überprüfung, ob die angestrebte Reduktion weiterhin dem Material entspricht.

 Abbildung 17 Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring¹¹⁹

¹¹⁹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2015), S. 70f

3.2.4 Deduktive Kategorienanwendung

Bei der deduktiven Kategorienanwendung werden die Kategorien und etwaige Unterkategorien im Vorhinein auf Basis der Forschungsfragen und/oder einer Literaturrecherche festgelegt. Für jede Kategorie werden neben der Definition zusätzlich Kodierregeln und Ankerbeispiele aus dem Interviewmaterial definiert. Dies soll eine klare Zuordnung der inhaltlichen Aussagen zu den definierten Kategorien sicherstellen.¹²⁰ Auf die Ankerbeispiele wird an dieser Stelle verzichtet, da eine valide und eindeutige Zuordnung auch ohne möglich ist.

Die für diese Arbeit ermittelten Kategorien ergeben sich aus den Hauptfragen des Interviewleitfadens. Zusätzlich sind für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage konkrete Maßnahmen von Interesse, weshalb jeder der drei Hauptkategorien eine Subkategorie für Maßnahmen zugeordnet wird. Haupt- und Subkategorie werden folglich definiert:

Hauptkategorie	Subkategorie
Strategisches Alignment	Unternehmensstrategie
	IT-Strategie
	Organisatorische Verankerung
	Identifizierte Maßnahmen
Strukturelles Alignment	Digitalisierung
	IT-Governance
	Projektmanagement
	Praktische Erfahrungen
Begünstigende Faktoren	Identifizierte Maßnahmen
	Domänenübergreifendes Wissen
	Informelle Strukturen
	Vertrauen
Status quo – quo vadis	Identifizierte Maßnahmen
	Verankerung Konzept BITA

Abbildung 18 Deduktive Kategorien

¹²⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 97

3.2.5 Induktive Kategorienermittlung

Bei der induktiven Kategorienermittlung ergeben sich die Kategorien aus dem Text heraus durch Anwendung der Inhaltsanalyse, wie in Kapitel 3.2.3 beschrieben.

In Einklang mit der „Neutralität und Offenheit des Forschers“ wird in dieser Arbeit eine Kombination aus deduktiver Kategorienanwendung und induktiver Kategorienermittlung als Vorgehensweise gewählt. Dabei werden die unter Punkt 3.2.4 beschriebenen Kategorien und Unterkategorien als Ausgangsbasis verwendet und im Rahmen der Inhaltsanalyse um weitere Haupt- und Subkategorien, wo notwendig, erweitert.

Die Aussagen in den Interviews werden somit zunächst den bestehenden Haupt- und Subkategorien zugeordnet. Jene Passagen, die keiner Kategorie zuordenbar sind, werden anschließend unter Anwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse zusammengefasst und codiert. Damit ist eine theoretisch fundierte und praxis-indizierte Berücksichtigung aller Aspekte garantiert. Die in Abbildung 19 dargestellten Kategorien wurden induktiv ermittelt.

Hauptkategorie	Subkategorie
Begünstigende Faktoren	Mitarbeiterentwicklung
	Kommunikation

Abbildung 19 induktiv ermittelte Kategorien

3.2.6 Softwareunterstützung

Auf Grund des Umfangs des zu analysierenden Datenmaterials und zur Unterstützung des digitalen Prozesses hat sich der Autor entschieden die Software MAXQDA zur Analyse des Materials zu verwenden. Die Software unterstützt sowohl bei der deduktiven Kategorienanwendung als auch bei der induktiven Kategorienermittlung und der gewünschten Kombination dieser zwei Methoden optimal. Auch die Paraphrasierung wird unterstützt, sodass eine effiziente Bearbeitung des Materials möglich ist. In weiterer Folge bietet die Software umfassende Analysemöglichkeiten, indem Paraphrasen pro Kategorie zusammengefasst werden können, Originalaussagen pro Kategorie zusammengefasst werden können, statistische Möglichkeiten u.v.m.¹²¹

Ein Beispiel der codierten Ergebnisse über alle Interviews hinweg liefert Abbildung 20.

¹²¹ Vgl. VERBI – Software. Consult. Sozialforschung. GmbH (2022)

Farbe	Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
•	My	Strategisches Alignment\IT-Strategie	14	14	Head of IT mit übernommen habe, habe ich abgeschafft, dass es eine IT-Strategie gibt. Die braucht es nicht. Es gibt eine Unternehmensstrategie. Nur darin ist so viel Technologie verankert, dass die IT genug Pulver hat, um damit zu arbeiten.
•	My	Strategisches Alignment\IT-Strategie	15	15	natürlich ein Subset raus, wo es neue Formulierungen daraus gibt, die wichtig sind, dass die Mitarbeiter in der IT ein klares Bild haben, wo sie hingehen und es auch auf sich alignen können. Aber wie gesagt, nicht von der IT und wir probieren das irgendwie zu übersetzen, wie das auf den Rest passt, sondern genau umgekehrt, was ist das, was wir tun wollen
•	My	Strategisches Alignment\IT-Strategie	51	51	der Individual Contribution ist zu dem Programm, das ihm zugewiesen ist. Die überlegen sich einen Langzeitfahrplan, wo gehen wir hin, eine Roadmap. Natürlich immer abgestimmt mit unseren Corporate Goals oder eben unseren Objectives
•	Zeta	Strategisches Alignment\IT-Strategie	5	5	Nutzen für das Unternehmen haben und dieser Nutzen ist dann auf den unterschiedlichsten Ebenen abgestimmt.
•	Zeta	Strategisches Alignment\IT-Strategie	5	5	digitale Agenda. Die hat im Moment einen Horizont von 5 Jahren, legt die großen Grundpfeiler und ist natürlich ganz eng mit dem Aufsichtsrat und mit unserem Management Board abgestimmt.
•	Zeta	Strategisches Alignment\IT-Strategie	14	14	Zum großen Teil ist das die Unternehmensstrategie - die Digitalisierung, früher hat man gesagt, es gibt eine IT-Strategie und eine Unternehmensstrategie. Soweit man das voneinander trennen kann, ist vielleicht schon ein Fehler da. Also es gibt eigentlich nur eine Unternehmensstrategie und Maßnahmen, die die Unternehmensstrategie unterstützen.

Abbildung 20 Aussagen der Interviewpartner pro Kategorie

Sofern eine Passage nicht genau einer Kategorie zugeordnet werden kann, wird sie allen potenziellen Kategorien zugeordnet und dies wird im Zuge der Synthese in Kapitel 4 entsprechend berücksichtigt.

3.2.7 Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach dem Prinzip der Unternehmensrelevanz und der Zugänglichkeit. Als Minimum wurde ein Unternehmensumsatz von 100 ME und eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 500 definiert. Es sollten unterschiedliche Branchen vertreten sein und auch die Bestellinstanz der jeweiligen Experten war von Bedeutung um so etwaige Unterschiede zwischen den Positionen (Unternehmensführung vs. Managementebene +1) zu erkennen. Allen Experten ist mehrjährige Berufserfahrung in der Informatik sowie mehrjährige Managementenerfahrung gemein. Die aktuellen Positionen bekleiden sie seit mehreren Jahren bzw. waren zuvor bei anderen Unternehmen in ähnlichen Positionen beschäftigt.

Den Interviewpartnern wurde für die weitere Bearbeitung jeweils ein Buchstabe aus dem griechischen Alphabet als Name zugeordnet. Insgesamt repräsentieren die vertretenen Unternehmen einen Gesamtumsatz von über EUR 3 Mrd. sowie beinahe 20.000 Mitarbeitende, wie aus Abbildung 21 ersichtlich.

Name	Branche	Position	Bestellt durch	Umsatz ¹²² (ME)	Mitarbeiter ¹²² (Köpfe)
Alpha α	IT-Dienstleister ¹²³ (Banken)	CEO	AR	156	630
Zeta ζ	prod. Unternehmen	CIO	GF	1.000	6.000
Eta η	Automobilzulieferer	Director IT	GF	400	6.500
Lambda λ	prod. Unternehmen	CIO	GF	880	3.200
My μ	Medizintechnik	CDO	AR	360	2.300
Tau τ	Automobilzulieferer/ Aluminium	Head of IT	GF	270	750
Gesamt				3.066	19.380

Abbildung 21 Interviewpartner und die repräsentierten Unternehmen¹²⁴

AR...Aufsichtsrat

GF...Geschäftsführung/Vorstand

3.2.8 Interviewführung und Transkription

Die Interviews wurden zwischen 30.03.2022 und 05.05.2022 in den Unternehmenslokalen persönlich geführt. Den Interviewpartner wurde vorab ein Interviewleitfaden zur Verfügung gestellt, mit dem sie sich thematisch auf das Gespräch einstimmen konnten. Der Interviewleitfaden bestand aus den Hauptfragen je Hauptkategorie gemäß 3.2.2.

Die Interviews wurden in Besprechungsräumen durchgeführt und den Interviewpartnern wurde eröffnet, dass die Interviews aufgezeichnet und transkribiert werden sowie zugesichert, dass sämtliche personen- oder unternehmenidentifizierenden Merkmale aus den Transkripten entfernt werden. Die Aufzeichnung erfolgte mittels Sprachaufzeichnung-App am iPhone.

¹²² gemäß eigener Internetrecherche

¹²³ Interview bezieht sich auf Erfahrungen als CIO einer Bank

¹²⁴ eigene Darstellung

Die Transkription beschreibt das wörtliche Verschriftlichen verbaler Daten auf Basis einer Audioaufzeichnung. Die für diese Arbeit gewählte Methode ist die Übertragung in Standardsprache, bei der Grammatik, Dialekte, Satzbau und Stil korrigiert werden. Es stehen die Inhalte im Vordergrund, Aussprache, Emotionen und Intentionen des Befragten sind nicht relevant.¹²⁵

Die Grob-Transkription erfolgte systemunterstützt mittels Azure Speech 2 Text sowie gstreamer-Applikation.¹²⁶ Da die maschinelle Transkription Dialekte, schlechte Tonqualität und englische Begriffe nicht sehr gut erkannt hat, war eine menschliche Korrektur unabdingbar. Das Ergebnis der maschinellen Transkription wurde sodann mittels Originalaufzeichnung korrigiert. Anschließend wurden die Transkripte anonymisiert und mittels Microsoft Word Rechtschreib- und Grammatikprüfung überprüft. Die Anonymisierung erfolgte dadurch, dass die Buchstaben sämtlicher Begriffe, Namen und Orte, die potenziell zur Identifizierung verwendet werden könnten, durch Sterne ersetzt wurden. Ausnahme bilden dabei die Anfangsbuchstaben des jeweiligen Wortes.

Anschließend wurde die Transkription als PDF gespeichert und auf einem Tablet Korrektur gelesen. Dabei wurden Satzstellungen und schwer verständliche Sätze gemäß den Prinzipien der vereinfachten Transkription korrigiert. Beispielsweise, wenn Interviewpartner beim Sprechen nachgedacht haben, sind Satzstellungen entstanden, die dann nicht mehr verständlich waren. Diese wurden vereinfacht, wobei penibel darauf geachtet wurde, dass der Sinn der Aussagen erhalten geblieben ist. Die so gewonnene Reinschrift wurde in weiterer Folge für die qualitative Analyse herangezogen.

Um eine größtmögliche Flexibilität hinsichtlich der gedruckten und digitalen Version dieser Arbeit zu haben, hat sich der Autor entschieden für die Referenzierung auf Textteile in den Interviews die Absatznummer zu verwenden. Zeilennummern haben den Nachteil, dass sie sich durch unterschiedliche Medien oder Schriftarten- und -größen ändern können. Diese Entscheidung ist auch im Lichte der Nachhaltigkeit zu sehen, da damit für die Druckversion eine kleinere Schriftgröße verwendet werden kann.

¹²⁵ Vgl. Mayring (2002), S. 91

¹²⁶ Vgl. Microsoft (2022)

4 Ergebnisse

4.1 Strategisches Alignment

Sofern in den nachfolgenden Kapiteln der griechische Buchstabe für den jeweiligen Interviewpartner/Unternehmen verwendet wird, kann es sich kontextual auf den Interviewpartner selbst oder das von ihm vertretene Unternehmen beziehen.

Im Bereich der **strategischen Verankerung auf Unternehmensebene** wird aus den geführten Interviews – gerade bei den größeren Unternehmen – sehr deutlich, dass ein hohes Commitment der Geschäftsführung und entsprechende Verankerung der IT-Agenden auf oberster Ebene ausschlaggebend ist für eine IT, die dem Business größtmöglich zuträglich ist. Zeta berichtet, dass *„im Aufsichtsrat ein Digitalisierungsausschuss gegründet wurde, sodass die strategischen Komponenten auch wirklich vom Aufsichtsrat, also von den Kapitalgebern quasi, getrackt werden“*. Weiter sagt Zeta, dass *„zum großen Teil ist das die Unternehmensstrategie – die Digitalisierung“* sowie *„soweit man das voneinander trennen kann, ist vielleicht schon ein Fehler da“*.¹²⁷ Während diese Arbeit entstanden ist, hat Zeta auch einen Chief Digital Officer ernannt und die Technologiethemen somit im Top-Management entsprechend verankert.

Ähnlich dazu auch My, welche auch einen Chief Digital Officer hat: *„wir haben Digitalisierung oder überhaupt Technologie, Informationstechnologie in der Geschäftsleitung somit verankert und exerzieren das auch komplett durch“* und *„wäre die IT nicht aktiv gejoint, dann hätten wir keine IT mehr, weil dann hätte sie keinen Sinn mehr“*. My geht einen Schritt weiter und sagt, dass es eine explizite IT-Strategie nicht braucht: *„Die braucht es nicht. Es gibt eine Unternehmensstrategie. Nur darin ist so viel Technologie verankert, dass die IT genug Pulver hat, um damit zu arbeiten“*.¹²⁸ Einmal jährlich werden bei My unternehmensweit sämtliche Goals neu bewertet und dementsprechend ergibt sich auch eine Kaskade bis zum einzelnen Mitarbeiter herunter.¹²⁹

Bei den anderen Unternehmen folgt die IT-Strategie der Unternehmensstrategie in rein funktionaler Sicht und hat entsprechend nicht diesen Stellenwert sowie Verankerung auf Top-Management-Ebene. Eine Ausnahme bildet da Alpha, was darauf zurückzuführen ist, dass es sich um eine Restrukturierung gehandelt hat und entsprechende Potentiale mit Hilfe der IT zu heben waren bzw. im Bankenbereich die IT einen wesentlich höheren Stellenwert hat.¹³⁰

Die Mehrheit jener Unternehmen, die eine **explizite IT-Strategie** haben, entwickeln diese in Abstimmung mit anderen Stakeholdern. In einem Top-Down-Approach, wie im Zuge einer Restrukturierung bei Alpha, sind die Sparringpartner eher das Top-Management, Aufsichtsräte und diverse Beiräte.¹³¹ Jene Unternehmen, die einen integrativen Weg verfolgen, stimmen die Strategie mit

¹²⁷ Zeta 6, 14

¹²⁸ My 11, 13, 14

¹²⁹ Vgl. My 17

¹³⁰ Vgl. Alpha 25 – 27, Tau 7

¹³¹ Vgl. Alpha 13

dem Business ab: „Eine IT-Strategie zu entwickeln, ohne das Business, das macht wohl gar keinen Sinn. Also müssen wir das Business mit hinzuziehen“¹³².

Lambda hat hier einen sehr kollaborativen Weg gewählt, indem ein methodisch begleiteter Prozess aufgesetzt wurde und im Rahmen von sogenannten *Warm-Up-Workshops* zunächst die Voraussetzungen geschaffen und Erwartungen formuliert wurden und eine klare Einladung zur Mitgestaltung an die betroffenen Führungskräfte ausgesprochen wurde. Diese hatten dann die Aufgabe die aus ihrer Sicht wichtigsten Themen herauszuarbeiten und auf einem A3-Report zu präsentieren. Die vorgestellten Themen wurden priorisiert und mit anderen Einlieferern abgestimmt. Daraus ist dann – im Rahmen von interdisziplinären Teams und *Business IT-Alignment Workshops* – eine funktionale Strategie für die IT entstanden.¹³³

Eta und Tau entwickeln die IT-Strategie singular für den IT-Bereich basierend auf Vorgaben der Unternehmensführung. Die gewonnene Strategie wird außerhalb der IT nicht breit kommuniziert. Auf die entsprechende Frage nach einer Publikation bei Tau: „Die wird eher im kleineren Kreis dann, auf Führungskräfteebene bzw. in der IT-Abteilung selbst (publiziert, Anm.)“¹³⁴ Bei Eta können sich IT-Mitarbeiter sponte sua informieren: „Kann er sich informieren, ob er es tut, ist eine andere Frage...“. Eta führt weiter aus: „...aber da, wo es relevant ist, versuchen wir natürlich das zusammenzubringen“.¹³⁵

Tau sieht es als ein wesentliches Kriterium für bestmögliches Alignment, dass die IT aus einem *reaktiven Mode* in einen *proaktiven Mode* kommt. Reaktive IT-Organisationen beschreibt er als jene, die der Zeit hinterher sind, Nachholbedarf in puncto Modernisierung und Security haben. Entsprechend können sie das Business nicht optimal unterstützen.¹³⁶

Eta führt außerdem aus, dass die IT-Teilstrategien Themen- bzw. Applikationsbezogen (z.B.: SAP, Microsoft) sind.¹³⁷ „Es gibt jetzt nicht, ja aus dem Business heraus, irgendjemand, der da objektiv und übergreifend sagt, dass ist das, bitte macht das, geht in die Richtung, das haben wir erarbeitet“¹³⁸ antwortet Eta auf die Frage, ob es einen Owner für bestimmte, IT-relevante Themen gibt, der den Abgleich mit dem Business durchführt.

Die **Rolle der IT** in den untersuchten Unternehmen wird unterschiedlich definiert. Bei My wird die IT als etwas gesehen, das einen substanziellen Beitrag zur Wertschöpfung leisten kann und soll. Dies ist eng mit der digitalen Transformation verknüpft, die das Unternehmen rigoros exekutiert um das vorhandene Wachstum mit den beschränkten, personellen Ressourcen überhaupt bewältigen zu können.¹³⁹ Ähnlich bei Zeta, wo es „keine IT-Projekte gibt, es gibt Business-Projekte mit IT-

¹³² Lambda 48

¹³³ Vgl. Lambda 49, 50

¹³⁴ Tau 5

¹³⁵ Eta 62

¹³⁶ Vgl. Tau 41

¹³⁷ Vgl. Eta 50

¹³⁸ Eta 54

¹³⁹ Vgl. My 8, 108

*Impact*¹⁴⁰. Der Interviewpartner berichtet, dass die Rolle der IT im Unternehmen in der Vergangenheit eine andere war. Das Business hat bestimmt und die IT hatte den Wünschen Folge zu leisten. Zwischenzeitlich ist es so, dass die IT die Budgethoheit (auch als Kontrollmöglichkeit) hat und gemeinsam mit den Fachbereichen Lösungen entwickelt, um damit den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu generieren.¹⁴¹ In diesen zwei Unternehmen findet man die Rolle des Chief Digitalization Officers auf der obersten Ebene des Organigramms.

Auch Lambda hat die Fachbereiche vielmehr integriert als bisher. Zudem wurde die IT dort zunächst auch eher als Kostenstelle gesehen und erst im Laufe der letzten Jahre als Ermöglicher von Lösungen, was auch in der Unternehmensstrategie festgehalten wurde mit: „*Business drives IT, IT drives Business*“.¹⁴²

Eine ähnliche Entwicklung hat auch Eta erfahren. Die IT war dort bis 2010 dem Finance-Bereich zugeordnet und es gab keine IT-Vertretung auf Senior Vice President-Ebene, was der Interviewpartner als keine gute Konstellation bezeichnet. Erst durch den Upshift in die erste Führungsebene bekam der IT-Verantwortliche direkt mit, was in anderen Bereichen passiert. Dies ermöglicht eine frühzeitige Involvierung der IT in die Strategieentwicklung und fördert die Wahrnehmung der IT als Enabler. Bedingt dadurch, dass die IT bei Eta durch erweiterte Logistik, Shopfloor-Digitalisierung immer mehr Teil der Wertschöpfungskette wird, wird auch überlegt die IT auf oberster Managementebene zu verankern.¹⁴³

Alpha berichtet, dass es betreffend die Verankerung der IT zwei wesentliche Punkte gibt: Klare Strukturen und Entscheidungen sowie Verankerung direkt beim CEO. Gerade bei Vorhaben, die einen hohen Impact auf das Gesamtunternehmen haben, ist ein direkter Draht zum CEO („*Nimbus die rechte Hand des CEOs zu sein*“) ein Erfolgsfaktor gewesen.¹⁴⁴

Tau sagt aus, dass er in der Vergangenheit eher einem CFO zugeordnet war. Aktuell ist die IT beim CEO angesiedelt, was historische Gründe hat. Er sieht die IT allerdings organisatorisch früher oder später in das bestehende Shared Service Center des Unternehmens wandern, da die IT in diesem Unternehmen keine geschäftstreibende Wirkung hat. Es wird als reine Kostenstelle wahrgenommen.¹⁴⁵

Im Bereich des **strategischen Alignments** sind unterschiedliche Modelle und Reifegrade zu erkennen. Einerseits jene Unternehmen, die die IT zur Wertschöpfung nutzen können (Verkauf von Services, Plattformen, etc.), andererseits Unternehmen, die analoge Produkte herstellen und bei denen die IT zur Steigerung der Effizienz und Erfüllung regulatorischer Vorhaben genutzt wird. Für die erste Gruppe der Unternehmen verschmelzen IT- und Unternehmensstrategie und es werden Anstrengungen unternommen das Alignment mittels methodischer Kompetenz (OKR, Warm-Up-Workshops, Business-IT-Alignment-Workshops, etc.) zu verbessern. Eine zentrale Koordination

¹⁴⁰ Zeta 16

¹⁴¹ Vgl. Zeta 59, 65

¹⁴² Lambda 6, 26

¹⁴³ Vgl. Eta 7, 9

¹⁴⁴ Vgl. Alpha 30, 35

¹⁴⁵ Vgl. Tau 9, 28

der strategischen Vorhaben erscheint dabei unerlässlich. Die Etablierung eines End-2-End-Bewusstseins sowie der Fähigkeit Fachbereiche aus der IT heraus zu challengen sollen dafür sorgen, dass vermehrt in einem Unternehmenskontext gedacht wird und weniger in aufbauorganisatorischen Silos. Unerlässlich erscheinen auch attraktive Zielbilder, klare Visionen auf Unternehmens-ebene sowie kurze, damit schnelle, Entscheidungswege.¹⁴⁶

4.2 Strukturelles Alignment

Digitalisierung wird von den Interviewpartner unterschiedlich bewertet. Während My hier eine gemeinsame und gleichberechtigte Verantwortung zwischen Business und IT sieht, sehen Zeta, Tau, Eta und Lambda das Business im Lead. Die IT soll dies bestmöglich unterstützen: *„bei neuen Geschäftsmodellen über Sensoren sprechen, über Daten abgreifen, über Datenauswertung, über Analysen, aber auch über Security und Cloud-Unterstützung, etc. Da unterstützen wir. Also im bisherigen Geschäftsmodell treiben wir und die neuen Geschäftsmodelle müssen vom Vertrieb aus gesteuert werden“*.¹⁴⁷

In Verbindung mit Digitalisierung sieht Eta die größte Herausforderung in den sich veränderten Rollenbildern – nicht nur in der IT: *„Also das einfach alle erkennen, das ist nicht Selbstzweck, sich da irgendwie aufbauschen und sagen IT ist das Wichtigste. Das stimmt nämlich nicht, aber es muss verstanden werden, dass jeder Bereich Know-How aufbauen muss, sich mit Themen beschäftigen muss, die klassisch als IT gesehen werden, weil als IT stemmt man das nicht mehr allein“*¹⁴⁸

My warnt in diesem Zusammenhang vor einem Abdriften der Verantwortung aus den Fachbereichen in die IT-Abteilung: *„dass wir auch Fachabteilungen haben, die aus meiner Sicht, schon fast zu viel das wieder abgeben und sagen, ja das machen die eh schon alles so zentral und nicht mehr immer komplett der Counterpart sind, sondern teilweise den Lead als Business sogar an uns abgeben“*¹⁴⁹

Tau sieht die Verantwortung für die Digitalisierung bzw. Automatisierung von bestehenden, analogen oder teil-digitalen Prozessen in der Verantwortung der klassischen IT, während die Digitalisierung der Produkte von CDOs betrieben werden sollte.¹⁵⁰

Alpha schlägt die Verantwortung für Digitalisierung sehr wohl auch der IT zu und weist darauf hin, dass man als IT in Zukunft auch den Endkunden kennen sollte: *„damit man auch an den End-User denkt. Denn das ist das Problem, wenn du ein interner ORG-IT-Leiter bist, dann sind ja deine Kunden eigentlich nur die bankinternen Kunden und du siehst oft, oder in vielen Fällen nicht den Endkunden“*¹⁵¹

¹⁴⁶ Vgl. My 14, 17, 27, 82, Zeta 44, 66, Alpha 37, Lambda 60

¹⁴⁷ Zeta 26

¹⁴⁸ Eta 10

¹⁴⁹ My 68

¹⁵⁰ Vgl. Tau 21

¹⁵¹ Alpha 66

Lambda sieht sich bzw. sein Unternehmen auf einem guten Weg betreffend Digitalisierung, da aus den vorher erwähnten Business-IT-Alignment Workshops schon konkrete Digitalisierungsprojekte hervorgegangen sind und schon live sind.¹⁵²

IT-Governance spielt eine untergeordnete Rolle für die befragten Unternehmen. My hat noch nicht das richtige Maß zwischen hoher Innovationskraft und Reglementierung. In der aktuellen Wachstumsphase wird Governance eher hintenangestellt.¹⁵³ Auch Zeta setzt kein durchgängiges IT-Governance-System zur Kaskade von Unternehmenszielen auf die IT ein.¹⁵⁴ Alle Unternehmen haben eine punktuelle Governance für Themen, wie Sicherheit, Datensicherheit, Supportprozesse, etc.¹⁵⁵

Alpha misst der richtigen Governance eine hohe Bedeutung bei der Umsetzung von IT-Vorhaben bei. Keine klassische IT-Governance im Sinne eines Frameworks, sondern im Sinne einer klaren Steuerungs- und Entscheidungskultur. Zumeist gibt es vorhandene, gelebte Prozesse, die nicht explizit formuliert sind und dort ist es nicht immer klar, wer was entscheiden kann und darf. Aus Sicht von Alpha ist entscheidend *„wer hat ein klares Entscheidungspouvoir letztendlich und wer trägt Verantwortung“* sehr wichtig. Darüber hinaus kann man über das IT-Risiko sehr viel steuern, indem man eine unabhängige Stelle mit der Beurteilung betraut und sich bei Umsetzungen auf das Vorhandensein von Findings beruft.¹⁵⁶

Im Bereich des **Projektmanagement** hat Zeta, wie erwähnt, ein zentrales, strategisches Projektmanagement, welchem es obliegt, die einzelnen Fachbereichssilos sowie die IT mit Hilfe eines Projektportfoliomanagements zu koordinieren. Zudem finden auf Ebene der Führungskräfte im Intervall von 3 Monaten Projektportfoliokonferenzen statt, wo die Schwerpunkte festgelegt werden. Zudem stimmen sich die Fachbereiche mit ihrem jeweiligen Gegenüber in der IT in Form von Demand-Meetings ab. In diesen werden aktuelle Anforderungen kanalisiert, diskutiert und es werden entsprechende Empfehlungen erarbeitet.¹⁵⁷

My hat keinen klassischen Projektmanagementansatz, sondern hat im Wesentlichen zwei Rollen, die über das gesamte Unternehmen gespannt sind. Es gibt People Manager, die sich um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmern. Daneben gibt es Program Manager, die den fachlichen Lead innehaben. Diese entwickeln eine langfristige Roadmap für den von ihnen verantworteten Bereich, die in Einklang mit den Unternehmenszielen bzw. den definierten Objectives und Key-Results stehen.

¹⁵² Vgl. Lambda 57

¹⁵³ Vgl. My 137

¹⁵⁴ Vgl. Zeta 91

¹⁵⁵ Vgl. Tau 44, Eta 89, Zeta 89

¹⁵⁶ Vgl. Alpha 37, 48, 49

¹⁵⁷ Vgl. Zeta 56, 57

Lambda hat als Unternehmen vier Geschäftsbereiche, bei denen jeder ein eigenes PMO hat. Querschnittsfunktionen wie die IT verursachen dabei Konflikte hinsichtlich der Ressourcenzuteilung, weshalb es hier schon erste Ansätze zur Vereinheitlichung und Konzentrierung gibt.¹⁵⁸

Tau weist auf Ebene der IT eine Projektplanung und ein Projektcontrolling aus. Auf Unternehmensebene gibt es ein PMO, das Großprojekte durchführt. In diesen arbeitet die IT mit. Eine durchgängige Methodologie ist allerdings nicht implementiert.¹⁵⁹

Lambda verweist darauf, dass man sich in der Vergangenheit mehr zugemutet hat, als gut war. Zu viele parallele Projekte und damit entsprechende Kämpfe um Ressourcen.¹⁶⁰

Eta hat einen etablierten Prozess für die Einbringung, Verwaltung, Freigabe und Dokumentation von Projekten. Das Unternehmen kämpft aber: *„ich glaube, momentan haben wir, ich habe gerade gestern geschaut, 191 Organisationsprojekte am Laufen. Das ist überbordend, das ist zu viel und natürlich 90% davon haben keinen Fortgang“*¹⁶¹

Für Alpha ist ein standardisiertes PMO im Sinne von Projektmanagementstandards- und Reporting sehr wichtig. Die Rahmenbedingungen müssen so sein, dass man effizient, nachvollziehbar und transparent agieren kann. Bei mehreren Projekten, die gleichzeitig laufen, ist es wichtig diese zu bündeln, um die gegenseitigen Abhängigkeiten zu reduzieren. In Flagship Steerings, mit den wesentlichen Stakeholdern, Sponsoren und Entscheidungsträgern sollte das gesamte Programm innerhalb von 4 Stunden berichtet, diskutiert und entschieden werden können.¹⁶²

Als **Erfolgskriterium für Projekte**, was in der Interviewrunde auch stellvertretend für das Business IT-Alignment gilt, definiert My für sich, dass die Projektvorhaben nicht groß genug gedacht werden können. Nach seiner Meinung sollten Projekte groß genug sein, dass sie irritieren, sie sollen drastisch sein, sodass die *„Leute überhaupt einmal schlucken“*. Dabei ist es wichtig artikulieren zu können, warum man diese drastischen Wege als Unternehmen gehen möchte. Sobald das *Why* klar ist, geht die Umsetzung laut Aussage von My sehr gut von staten. Probleme sieht er eher in Projekten, die zu klein sind und dementsprechend der Purpose nicht klar definiert ist. Das führe zu Frustration bei allen Beteiligten. In diesem Zusammenhang sollten sich Unternehmen auch über die gegenseitigen Erwartungshaltungen im Klaren sein, deren Management in kleineren Projekten meist zu kurz kommt.¹⁶³

Bei My ist im Zusammenhang mit Erfolg noch folgender Satz zu erwähnen: *„Einerseits war das ein Vakuum, das ein bisschen entstanden ist über viele Jahre, das Fachabteilungen wissen, sie wollen etwas tun, wissen, auch durch die Medien, sie müssen etwas tun. Logistik Department könnte man optimieren, man kann in der Fertigung etwas tun, aber was ist Fertigung 4.0, was soll denn das jetzt sein? Das waren also, die wussten was tun, die wussten aber nicht wie. Also waren sie auch überfordert damit und dann kommt jemand und hilft ihnen in den eigenen Reihen, das war sehr*

¹⁵⁸ Vgl. Lambda 72

¹⁵⁹ Vgl. Tau 51

¹⁶⁰ Vgl. Lambda 78

¹⁶¹ Vgl. Eta 39

¹⁶² Vgl. Alpha 49 – 51

¹⁶³ Vgl. My 147, 148

willkommen“. Hier den Fachbereichen die Hand zu reichen war entscheidend, dass die Transformation nicht als verordnet wahrgenommen wird.¹⁶⁴

Praktische Erfahrungen bei Zeta zeigen, dass Projekte, die eine reelle Zielerreichung aufweisen, bei denen Projektmanagement-Verständnis und Domänenwissen ausgeprägt sind und End-2-End gedacht sind, die erfolgreichen sind. Hier ist auf der operativen Ebene auch die Führung mit der Aufgabe betraut zu überprüfen, ob man sachlich und fachlich richtig unterwegs ist. Daneben sind gemeinsame Ziele auf oberster Managementebene absolute Erfolgsgaranten.¹⁶⁵

Ähnlich auch die Meinung von Alpha. Scopemangement und Konsequenz sowie das Vermeiden von Abkürzungen in der Projekt- und Zieldefinition tragen zu einem erfolgreichen Outcome ganz wesentlich bei. Darüber hinaus konsequent bleiben und nicht von den Zielen abbringen lassen.¹⁶⁶

Tau bringt in diesem Zusammenhang ein, dass die Konsequenz auch vom obersten Management gelebt werden muss, damit der Scope beibehalten wird und es nicht zu nachträglichen Changes kommt.¹⁶⁷ Dazu diese Erfahrung: *„...weil der CFO den Japanern gesagt hat, wir bleiben beim Standard und ich will das nicht diskutieren. Und sobald Änderungswünsche kamen, mussten die über den CFO gehen, was schon diese Änderungswünsche minimiert hat...“* und weiter *„...die Unterstützung hat von der Geschäftsführung, die dann auch sagt, andere können auch damit (mit dem Standard, Anm.) arbeiten, warum können wir das nicht?“*¹⁶⁸ Ähnlich sieht das Eta: *„man strebt den Idealzustand an und das sprengt die Möglichkeiten“*¹⁶⁹

Lambda und Eta berichten übereinstimmend davon, dass Projekte dann erfolgreich waren, wenn man sich auf einige wenige konzentriert und diese konsequent umsetzt.¹⁷⁰

Die größten Herausforderungen im **strukturellen Alignment** sehen die Interviewten in den sich veränderten Rollenbildern der Mitarbeiter und den IT-Organisationen. Verantwortlichkeiten zwischen Bereichen und Abteilungen müssen neugedacht werden und die Transparenz im Alignment, sodass jeder Mitarbeiter im Unternehmen stets klar weiß, was man vom ihm erwartet, müssen forciert werden. Dies und die Fähigkeit sich in andere Sichtweisen (z.B.: Kunden) hineinversetzen zu können sind strukturelle Herausforderungen, die eine nicht unerhebliche Herausforderung für aktuelle Unternehmensstrukturen- und Kulturen darstellen. Viel wichtiger als IT-Governance sehen die Unternehmen eine abgestimmte Vorgehensweise in fachübergreifenden Prozessen mit zentralen Budgetstrukturen und Steuerungsmöglichkeit, um sie stets mit den strategischen Vorgaben

¹⁶⁴ My 65

¹⁶⁵ Vgl. Zeta 100, 106

¹⁶⁶ Vgl. Alpha 56, 57

¹⁶⁷ Vgl. Tau 61

¹⁶⁸ Tau 62

¹⁶⁹ Eta 32

¹⁷⁰ Vgl. Eta 44 und Lambda 78

abstimmen zu können. Das Besinnen auf das Wesentliche und die damit verbundene die Reduktion der Vorhaben auf einige Wenige, die aber mit Vehemenz und Stringenz verfolgt werden, sehen die Interviewpartner als wesentliches Erfolgskriterium auf operativer Ebene.¹⁷¹

4.3 Begünstigende Faktoren

Um die im vorigen Kapitel erwähnte Transparenz im Alignment herstellen zu können, ist neben klaren Zielen auch ein gegenseitiges Verständnis auf verschiedenen Ebenen – ein **domänenübergreifendes Wissen** - notwendig. My hat vor einigen Jahren *Lunch & Learn* etabliert. Dabei referieren die Fachbereiche, während das Auditorium ein Essen einnimmt. Inhalte sind unterschiedlicher Natur. My hat dieses Format auch für digitale Themen genutzt und weiter ausgebaut, sodass ein Multiplikatoren-Modell daraus entstanden ist. Das Wissen wird so durch Botschafter der eigenen Organisation in diese weitergegeben. Daneben werden die Program Manager, die im Digital-Team angesiedelt sind, auf den gleichen Fachkonferenzen geschult, wie sie ihre Pendants aus den Fachbereichen besuchen. Sie sollen in der Lage sein die Fachbereiche jederzeit auch inhaltlich challengen zu können. My gibt jährlich ca. 30% des IT-Budgets für Bildung aus.¹⁷²

Zeta achtet darauf, dass Mitarbeiter im Anforderungsmanagement das Geschäft sehr gut verstehen, da die übergeordneten Ziele sehr oft ein Prozess-Redesign notwendig machen und reine Prozessoptimierung nicht immer zum Ziel führt. Die betroffenen Mitarbeiter arbeiten in Communities und geografisch zusammen. Zeta mahnt zudem ein, dass sich die Digitalisierungsaffinität in den Fachbereichen in Zukunft weiterentwickeln muss und dass sich diese sich nicht darauf verlassen dürfen, dass die IT von sich aus tätig wird.¹⁷³ Ein konträrer Ansatz zu My.

Daneben weist Zeta auch auf die Aufgabe der IT-Verantwortlichen hin, auch das Management im Bereich der IT weiterzubilden. „Ja, aber wir haben natürlich die Aufgabe „Educate the Board“. Die Aufgabe gibt es natürlich auch, weil es ist nicht ihre Kernaufgabe IT-Innovation proaktiv zu tracken und zu sagen, wir könnten die nutzen. Aber die Affinität und das Verständnis ist absolut da“¹⁷⁴

Bei Tau ist das Business-Wissen der IT-Mitarbeiter in den Kern- und Produktionsprozessen sehr ausgeprägt, in den unterstützenden Prozessen allerdings nicht. Zudem macht er darauf aufmerksam, dass vor allem die IT-Leitung ein sehr gutes Prozessverständnis mitbringen muss sowie, dass sich die Fachbereiche viel mehr um Prozesse interessieren als um einzelne Systeme „...die wollen, dass ihre Prozesse laufen...“. Er sieht auch sehr viele Treiber in den Fachbereichen, die genug Affinität mitbringen um die IT zu challengen. Jobrotation-Programme findet der Interviewpartner ab einer bestimmten Unternehmensgröße sinnvoll und hilfreich.¹⁷⁵

¹⁷¹ Vgl. My 41, 67, Zeta 59, 106, Alpha 48

¹⁷² Vgl. My 79, 80, 82, 83

¹⁷³ Vgl. Zeta 40, 42, 75

¹⁷⁴ Zeta 32

¹⁷⁵ Vgl. Tau 81 – 83, 85, 86

Auf Managementebene streicht Tau die Rolle der IT-Leitung heraus, wenn es darum geht das Management hinsichtlich einer Entscheidung zu beraten. Aus seiner Sicht reicht das auch im Hinblick auf die Affinität des Managements.¹⁷⁶

Für Alpha hingegen kann das IT-Verständnis des Top-Managements nicht hoch genug sein. Er vertritt auch die Meinung, dass es höchste Zeit ist, dass IT-erfahrene Manager in Vorstände von Banken berufen werden – „*Banking ist IT, IT is Banking*“. Der Interviewpartner hebt auch positive Erfahrungen heraus, die er mit Vorständen gemacht hat, die ein technisches Studium (Physik, Mathematik) hinter sich haben. Mit Personen, die diesen Background haben, ist es einfacher über IT-Themen zu diskutieren.¹⁷⁷

Lambda referiert über ein positives Beispiel, bei dem ein interdisziplinäres Team gebildet wurde, um das Thema Business Intelligence – nach einigen Fehlschlägen – besser zu gestalten. „*wenn Leute aus den Fachbereichen, die die Fachexpertise haben, mit Spezialisten aus der IT direkt zusammenarbeiten und dann wird das beflügelt*“. In diesem Modell sieht Lambda eines, das in Zukunft weiterverfolgt werden soll. Ähnlich wie Tau bringt er ein, dass man zwar grundsätzlich ein zu Hause in einer Domäne haben kann, aber im Grunde prozessorientiert agieren sollte.¹⁷⁸

Eta streicht positiv heraus, dass das für die IT zuständige GL-Mitglied ein hohes Prozessverständnis hat und das die Arbeit enorm erleichtert. Darüber hinaus sagt er, wie Zeta, dass es bei der Entwicklung der digitalen DNA im Unternehmen viel Potenzial gibt. Aus seiner Sicht werden das Business und die IT noch viel stärker zusammenwachsen.¹⁷⁹

Informelle Strukturen wird von Zeta keine allzu hohe Bedeutung zugemessen. Für ihn war es wichtiger zu formalisieren, da vieles zu informell war.¹⁸⁰

Tau hebt heraus, dass informelle Abstimmungen wichtig für das gegenseitige Verständnis sind, da dabei auch Themen besprochen werden, die nicht unbedingt im formalen Fokus liegen. Zudem ist es bei interkulturellen Teams wichtig eine informelle Ebene aufrecht zu erhalten, um die Teams zusammenzuschweißen. Er sieht zudem die Gefahr eines Tunnelblicks bei Mitarbeitern, wenn diese rein auf Ziele hin getrimmt sind und damit nur noch Dinge unterstützen, die ihren eigenen Zielen zuträglich sind.¹⁸¹

Für Alpha sind informelle Strukturen auch eher nebensächlich, solange ein klarer Auftrag da ist. Man versucht die Themen zu „*vergemeinschaften*“, aber schlussendlich zählt das Ergebnis.¹⁸²

¹⁷⁶ Vgl. Tau 37

¹⁷⁷ Vgl. Alpha 33, 43

¹⁷⁸ Vgl. Lambda 85, 88

¹⁷⁹ Vgl. Eta 10, 14, 79

¹⁸⁰ Vgl. Zeta 56

¹⁸¹ Vgl. Tau 69, 70

¹⁸² Vgl. Alpha 37

Eta sieht die informellen Strukturen eher in der Vergangenheit, als sein Unternehmen nicht international aufgestellt war. Inzwischen stehen die Prozesse und Formalitäten mehr im Vordergrund.¹⁸³

Zeta schätzt ein, dass die IT ein wertschätzendes Standing im Unternehmen hat und entsprechend **Vertrauen** da ist und frühzeitig in Diskussionen eingebunden wird. Er sieht das Unternehmen dahingehend auf einem guten Weg, da dies die Wandlung der Prozesse auch erfordert.¹⁸⁴

Das Vertrauen in die IT hat laut Tau auch Auswirkungen darauf, wie sich die Shadow IT im Unternehmen entwickelt. *„hängt davon ab, wie gut Ihr Ruf als IT ist. Ob Sie beratend mit hereingeholt werden oder ob man Sie einfach links liegen lässt. Wenn man feststellt, die IT hat eh keine Ahnung. Das ist dann auch so“*.¹⁸⁵

Er sieht aber eine positive Entwicklung dahingehend, dass das Verständnis für IT-Vorgaben auch in den Fachbereichen steigt. Gerade Security ist zu einem überlebensnotwendigen Faktor für Unternehmen geworden und damit auch das Verständnis der Fachbereiche für manche IT-Restriktionen.¹⁸⁶

Für Alpha wird das Vertrauen gefördert, indem Klarheit geschaffen wird. Schnelle Entscheidungen und die Verantwortung dafür übernehmen, sofern sie falsch war. Neben einer *Fail-Fast-Kultur* ist es wichtig nicht als jemand aufzutreten, der *„alles weiß und alles entscheidet“*, sondern – bis zu einem gewissen Grad – die Peers mitzunehmen und gemeinsam zu einer Lösung zu kommen. In letzter Konsequenz aber rechtzeitig zu erkennen, wann das Investment nicht mehr lohnt.¹⁸⁷

Lambda hat mit den Grundsatzdiskussionen im Rahmen der Warm-Up-Workshops das gegenseitige Vertrauen maßgeblich verbessert. Neben Banken ist es das einzige Unternehmen, bei dem die IT, Organisation und IT heißt. Das Gemeinsame wird laut Aussage des Interviewpartners seit Jahren betrieben. Lambda weist auch darauf hin, dass eine tiefe Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis erst dann entwickelt werden, wenn man regelmäßig zusammenarbeitet. Hier sieht er Potential zwischen den 4 Divisionen seines Unternehmens.¹⁸⁸

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass **Mitarbeiterentwicklung**, ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches Business IT-Alignement ist.

My betreibt einen großen Aufwand hinsichtlich der Frage, ob Mitarbeiter zum Unternehmen passen. Es wurde die M*-Personality definiert und die Mitarbeiter sollten sich in dieser wiederfinden. Daneben wird viel in die Entwicklung der Mitarbeiter investiert, sodass sie ernsthaft Feedback geben können. Man kämpft gegen die Obrigkeitshörigkeit an und schult die Mitarbeiter in Richtung

¹⁸³ Vgl. Eta 22

¹⁸⁴ Vgl. Zeta 63, 67

¹⁸⁵ Tau 90

¹⁸⁶ Vgl. Tau 91

¹⁸⁷ Vgl. Alpha 37

¹⁸⁸ Vgl. Lambda 48, 84, 101

„Set your Boundries“. Dies korreliert mit der im vorherigen Kapitel erwähnten Transparenz im Alignment. Die Herausforderung ist hier, dass Mitarbeiter selbstbestimmt, Nein sagen können, wenn eine geforderte Tätigkeit nicht den Unternehmenszielen zuträglich ist.¹⁸⁹

My stellt an Führungskräfte den Anspruch, dass Mitarbeiter diesen vertrauen können, dass Führungskräfte ihnen helfen und die Mitarbeiter ihnen somit *folgen* (im Sinne von Socialmedia, Anm.).¹⁹⁰

Strukturell hat das Unternehmen die Fachkarriere (Individual Contributor) mit der Führungskarriere (People Manager) gleichgestellt, womit es keine Diskriminierung im Standing oder Einkommen gibt. Zwischen diesen zwei Pfaden kann man wechseln ebenso wie zwischen den Fachbereichen – je nach persönlichen Fähigkeiten. Das wird auch finanziell vom Unternehmen unterstützt.¹⁹¹

My streicht auch hervor, dass es wichtig ist, auf sich veränderte Bedingungen frühzeitig zu reagieren. Passen Mitarbeiter und M*-Personality nicht mehr zusammen, dann wird auch rasch ein Schlussstrich gezogen. My berichtet von einem Fall, bei dem sich das Unternehmen von einem Mitarbeiter trennen musste, weil dieser immer wieder in einen alten Habitus verfallen ist, der nicht mehr zur Unternehmenskultur passt. Das war eine schwere Entscheidung, da die betreffende Person Projektleiter für ein wichtiges Projekt, mit vielen Abhängigkeiten war. Diese Konsequenz ist aber wichtig, da man sonst gegen die eigene Kultur arbeitet und damit schon „*verloren hat*“.¹⁹²

Auch Zeta hat im Bereich der Mitarbeiterentwicklung investiert, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Maßnahmen, die ein offenes Verhältnis, eine Forderungs- und Förderungskultur fördern sowie die Optimierung des Umgangs miteinander wurden gesetzt. Das und die Anwendung von modernen Methoden („*Cutting-Edge-Technologie und Cutting-Edge-Methoden*“) hat dazu geführt, dass man gute Mitarbeiter gewinnt.¹⁹³ Lambda schult ihre Mitarbeiter in agilen Methoden, wie Kollaboration, Präsentation und Resilienz. Daneben bildet man immer mehr fachübergreifende Teams, um die Silos aufzubrechen. Die IT bringt zudem Methodenkompetenz in die Gruppen ein.¹⁹⁴

Kommunikation ist ein weiterer Punkt, den die Interviewpartner für essenziell halten. Alpha stellt reduzierend und nüchtern fest: „*Projektmanagement ist Kommunikation*“.¹⁹⁵

¹⁸⁹ Vgl. My 40, 116

¹⁹⁰ Vgl. My 46

¹⁹¹ Vgl. My 50, 87

¹⁹² Vgl. My 128

¹⁹³ Vgl. Zeta 48

¹⁹⁴ Vgl. Lambda 60

¹⁹⁵ Alpha 60

Eta sagt aus, dass man nicht genug kommunizieren kann, da je mehr und besser man kommuniziert, desto erfolgreicher sind die Projekte. Wenn die Menschen verstehen, was gemacht wird und der Purpose herausgearbeitet werden kann, ist die Bereitschaft wesentlich höher mitzuwirken.¹⁹⁶

Lambda hat die Bemühungen um Kommunikation ebenfalls enorm verstärkt. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde auch ein Kommunikationsplan erstellt, mit einem Kommunikationsteam befähigt und dieses sorgt dafür, dass regelmäßig und über verschiedene Kanäle den Mitarbeitern aktuelle Informationen zuteilwerden. Sehr gut werden auch jene Formate angenommen, bei denen ein Austausch möglich ist. Dies möchte das Unternehmen in Zukunft auch vermehrt extern begleiten lassen.¹⁹⁷

Die wichtigsten, **begünstigenden Faktoren** sehen die Interviewpartner in der Mitarbeiterentwicklung und der Förderung des domänenübergreifenden Verständnisses auf Ebene der Mitarbeiter und des Managements. Interdisziplinäre Teams können ein Weg sein, um Barrieren abzubauen, um das Gemeinsame in den Vordergrund zu stellen und damit Vertrauen aufzubauen. Fast alle Interviewten wünschen sich digitalaffine Fachbereiche, die in einen gleichberechtigten Dialog mit der IT treten können. Große Herausforderungen sehen die Unternehmen auch in kulturellen Aspekten – die Rahmenbedingungen wandeln sich und die pandemiebedingten Veränderungen in der Arbeitsmoral („*great resignation*“) nehmen die Unternehmen ebenfalls als Herausforderung wahr – vor allem im Recruitingprozess, bei dem man in einem Zielkonflikt ist. Wenig Bewerber, die Kandidaten sollten aber optimal zur Unternehmenskultur passen. Darüber hinaus wird Kommunikation zu einem immer wichtigeren Thema.¹⁹⁸

Auf die Kategorie **Verankerung von BITA** wird im Rahmen der Diskussion näher eingegangen werden.

¹⁹⁶ Vgl. Eta 101, 103

¹⁹⁷ Vgl. Lambda 93, 94

¹⁹⁸ Vgl. My 82, 83, 99, 118, Zeta 74, Alpha 41

5 Diskussion

5.1 Forschungsfrage 1

Welche Faktoren kann man identifizieren und quantifizieren, die auf das Gelingen oder Scheitern des Business IT-Alignment einen wesentlichen Einfluss haben?

Einleitend muss festgehalten werden dass, basierend auf den geführten Interviews, erkenntlich geworden ist, dass das Business IT-Alignment als etabliertes, mit KPIs gestütztes Konzept, welches einem aktiven Management unterworfen wird, bei keinem der befragten Unternehmen etabliert ist. BITA wird zwar als Etwas wahrgenommen, das man braucht und die Notwendigkeit mit dem Business stärker zusammenzuwachsen wird auch durchwegs gesehen, es gibt allerdings lediglich punktuell bewusste Prozesse zur Verbesserung. Eine Aussage über den Reifegrad des Alignments ist über alle Unternehmen hinweg nicht möglich. Am ehesten kann der Erfolg des BITA in den Unternehmen mit den Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement interpretiert werden, jedoch greift dieser Ansatz zu kurz, da er lediglich eine Aussage über die operative Ebene bzw. die Effizienz der eingesetzten Projektmanagementmethoden erlaubt. Eine Quantifizierung der einzelnen Faktoren ist in dieser Arbeit deshalb nicht in einer belastbaren Form möglich .

Dennoch konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, wie IT-Organisationen und das Business besser abzustimmen sind und welche Maßnahmen dahingehend empfohlen werden können.

Hierzu ist es notwendig zu unterscheiden, welchem BITA-Modell gemäß Abbildung 2 die Unternehmen zugeordnet werden können. Unternehmen, für die IT ein Wettbewerbsfaktor (*Technologie-transformation* oder *Wettbewerbspotential*) ist oder werden kann, verankern diese auf verschiedenen Ebenen bewusster. Die wohl essenziellste ist die Verankerung auf strategischer Ebene in Form eines Gremiums im Kontrollorgan des Unternehmens oder die Berufung von Digitalisierungs- bzw. IT-Verantwortlichen in das Top-Management. Unternehmens-, IT- und Digitalisierungsstrategien verschmelzen dabei immer mehr. Daraus folgt auch eine enge Abstimmung zwischen Management und CIO bzw. eine CEO-CIO-Struktur, wie sie auch die Literatur für Unternehmen fordert, für die IT der strategischen Differenzierung dient. Laut *Nissen / Termer (2014)* hat eine solche Struktur in Unternehmen mit F&E-Einheiten positive Auswirkungen auf deren Outcome. Dem folgt eine stringente Kaskadierung der Unternehmensstrategie mittels Ziele auf die Organisation. Die Literatur schlägt hier die Verwendung von (IT)-Governance-Systemen vor, jedoch zeigt sich bei den befragten Unternehmen, dass diese mehr als Hemmnis wahrgenommen werden und die Unternehmen zu schwerfällig machen („Öltanker“¹⁹⁹). Vielmehr wird die Unternehmensstrategie in der Praxis mittels Kaskadierung der Ziele auf Mitarbeiterebene basierend auf z.B.: der Digitalisierungsstrategie implementiert oder man setzt OKR als Methode ein. Hier würde sich auch die Verwendung der Balanced Score Card gemäß Kapitel 2.5.2 eignen. Eine vollständige und gleichberechtigte Beteiligung der IT bei der Erstellung der Unternehmensstrategie konnte nur bei einem Unternehmen beobachtet werden. Hier stellt sich die Frage, ob das noch zeitgemäß ist, schließlich beweisen Tech-Unternehmen von Quartal zu Quartal, wie sinnvoll es sein kann, wenn man Prozesse und Geschäftsmodelle um Technologie herum designt und nicht umgekehrt.

¹⁹⁹ My 137

Unternehmen, die in die Kategorie *Servicelevel* gemäß BITA-Modell fallen, waren nicht Gegenstand dieser Untersuchung, weshalb nachfolgend nicht auf dieses eingegangen wird.

Bei den Unternehmen, die die IT als nachgelagertes Umsetzungsorgan sehen (*Strategieausführung*) ist diese weiterhin von der Erstellung der Unternehmensstrategie abgekoppelt. Lambda beweist aus dieser Gruppe jedoch, dass eine engere Anbindung und frühzeitige Involvierung der IT auch in diesem Bereich Innovation und Effizienz steigern können. Interdisziplinäre Teams und gemeinsame Erfahrungen helfen dabei, die nicht formalen Elemente zu fördern, wie sie *Maes et al. (2000)* beschreiben. In dieser Konstellation der Beziehung zwischen Business und IT (*Strategieausführung*) bestätigt sich auch die Kernaussage von diesen Autoren, die behaupten, dass die strategische Ebene im *Hendersson/Vernkatraman*-Modell zu dominant ist. Von den Autoren ließe sich weiter ableiten, dass es viel wichtiger ist, dass die handelnden Personen miteinander im Dialog stehen können, als strategische Vorgaben, die im operativen Business oft nicht auf die untersten Ebenen durchschlagen. Hier könnte man entgegnen, dass genau das das Problem ist und dass es die ureigenste Managementaufgabe ist, die Unternehmensstrukturen so auszurichten, dass alle Beteiligten einem übergeordneten Ziel dienen und somit zur Erreichung desselben beitragen.

In diesem Zusammenhang ist auch die Notwendigkeit zu sehen, weniger in Silos zu denken und mehr in einem unternehmensweiten Kontext. *Luftman et al. (2017)* nennen es *partnering* was nichts anderes ist als Vertrauen, gegenseitiges Verständnis sowie klare Erwartungshaltungen aufzubauen und einzunehmen. Die Interviewpartner bezeichnen es als *End-2-End-Bewusstsein* oder das *Challenges der Fachbereiche*. Eine dahingehende Verschmelzung der Bereiche erscheint, auf Basis der Literatur und den Interviews, für die Zukunft außer Streit gestellt zu sein.

All das verlangt nach Kommunikationsfähigkeiten auf einem sehr hohen Niveau. In der Literatur zieht sich die Forderung nach ausgeprägter und offener Kommunikation wie ein roter Faden. Dies bestätigen auch die Befragten, die immer mehr Ressourcen in Kommunikation investieren, sei es Push-Kommunikation im Rahmen von Projekten, das Herausarbeiten eines Purpose für die relevanten Zielgruppen oder Mittagessen, bei denen man sich fachübergreifend über die neusten Entwicklungen austauscht. Das ist wahrscheinlich auch eine der größten Herausforderungen für die betroffenen IT-Mitarbeiter, denen man in vielen Fällen einen langjährigen Habitus der aktiven Abschottung in der Vergangenheit durchaus nachsagen kann. Sofern sich das Kommunikationsproblem nicht durch Ausbildung lösen lässt, ist zu überlegen eine weitere Schicht einzuziehen, die zwischen der IT und den Fachbereichen übersetzt und so für ein Fortkommen sorgt.

Herausfordernd ist auch, wo man die Grenze zwischen IT und Business zieht. Immer komplexere Anforderungen, Cloud-Computing und Shadow IT, die die Fachbereiche immer mehr selbst befähigen. Vernetzung und Interdisziplin werden immer wichtiger, um innovative Produkte zu gestalten. Gemäß *Drucker (1999)* braucht es generell ein neues Verständnis des Gemeinsamen für gesamte Organisationen, um den immer komplexer werdenden Ansprüchen gerecht zu werden. Schwierigkeiten im Recruiting von IT-Personal, welches immer höheren Anforderungen genügen sollte, machen die Gestaltung eines attraktiven, fordernden, aber nicht überfordernden Arbeitsplatzes herausfordernd. Hier gibt es zwischen den Interviewpartnern unterschiedliche Ansichten über die Rolle der IT und deren Verantwortung für Digitalisierung. Während die Unternehmen, die eine strategische Verankerung der IT präferieren, die IT klar im Lead sehen, erwarten die anderen, dass digitale Produkte vom Produktmanagement getrieben werden, die IT aber frühzeitig eingebunden wird, um auf infrastrukturelle oder Governance-Anforderungen reagieren zu können.

Dem IT-Management kommt hierbei eine immer höhere Bedeutung zu. Mehr und mehr wird es wichtiger, dass IT-Manager ein hohes Business-Verständnis aufweisen. Umgekehrt sollte auch das Business die IT mehr und mehr verstehen („digitale DNA, Digitalisierungsaffinität“²⁰⁰). Hilfreich ist auch ein höheres IT-Verständnis des Top-Managements für IT. Das bestätigen sowohl Studien als auch die Interviewten. Auch Luftman J. (2019) propagiert das sehr drastisch für Unternehmen, jeglicher Art und Größe: „größte Herausforderung [...], dass sie ein IT-Unternehmen werden [...]“, da sie sonst nicht überleben werden. Damit wird es auch für die zweite Gruppe von Unternehmen, für die IT nicht wettbewerbsrelevant zu sein scheint, Zeit, sich mit der zukünftigen Rolle der IT im Unternehmen zu beschäftigen. Einflüsse wie die zunehmende Anzahl an Wissensarbeitern und die zunehmende Komplexität der Umwelt erlauben es nicht mehr die IT als singuläre Blackbox zu sehen, in die man von Zeit zu Zeit Geld investiert und eher stiefmütterlich behandelt. IT ist kein *Digitization*²⁰¹-Faktor mehr, es ist ein *Digitalization*²⁰²-Faktor und als solches viel stärker in den Fokus unternehmerischer Tätigkeit zu bringen. Ähnlich einem Blue Ocean Strategy-Ansatz, der für eine Differenzierung vom Wettbewerb sorgt, sollten sich Entscheider Gedanken darüber machen, wo sie IT als strategische Waffe und wo als eine notwendige Investition für die Aufrechterhaltung oder Steigerung der Effizienz einsetzen möchten.

Auf der operativen Ebene liegen die Herausforderungen im Projektmanagement – das ist allen Interviewpartner gemein. Dies gliedert sich in einen methodischen Teil, bei dem es darum geht, ein effizientes und durchgängiges Projektmanagementsystem zu betreiben. Projektinitiierung, Projektmanagementreporting und ein unternehmensweites Portfoliomanagement gelten als entscheidend auch im Sinne eines Alignments. Projektarbeit entwickelt sich mehr und mehr zur neuen Arbeitsweise über alle Branchen hinweg. Klassische PM-Methoden gelten allerdings als zu komplex und unflexibel. Einen interessanten Ansatz stellt das *Project Canvas* dar, welches in Kapitel 2.4.3 beschrieben wird. Dieses kann Unternehmen dabei helfen die Vorhaben zu strukturieren, da es die wichtigsten Fragen zu einem Projekt beantwortet und alle Projekte in einen strategischen Kontext stellt. Ergänzt man das durch ein Projektportfolio- oder Programmmanagement erhält man eine effektive Methode, um auch IT-Projekte besser mit dem Business abzustimmen.

Der zweite, wichtige Teil ist die Frage der Priorisierung und des Scope-Managements. Selbstverständlich ergibt sich eine Priorisierung wiederum aus der Unternehmensstrategie und den operationalisierten Unternehmenszielen. In der Praxis ist es allerdings nicht immer klar und durchgängig, womit sich das Unternehmen tatsächlich beschäftigen soll. In Übereinstimmung sagen die Interviewpartner, dass Priorisierung einen ganz erheblichen Einfluss auf ihren Outcome hat. Luftman et al. (1999) identifizieren eine Priorisierung von IT-Projekten durch das Top-Management ebenfalls als Enabler und halten zudem fest, dass die IT isoliert diese Rolle überhaupt nicht einnehmen kann. Für die Interviewten ist das Scope-Management ebenfalls essenziell. Nicht selten sind Projekte daran gescheitert, dass man sich zu viel vorgenommen hat oder in der Zieldefinition Abkürzungen genommen hat. Übereinstimmend kann auch festgehalten werden, dass es wichtig ist an

²⁰⁰ Eta 10, Zeta 75

²⁰¹ Digitization: analoger, computergestützter Prozess

²⁰² Digitalization: basisdigitaler Prozess, der analog nicht abbildbar ist

den Zielen festzuhalten, bei Widerständen ausdauernd zu sein und auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, wenn sie geboten sind.

Einen sehr progressiven Weg geht das Unternehmen My, welches die gesamte Aufbauorganisation auf Transformation getrimmt hat. Die Aufteilung in People Manager und Individual Contributor als gleichberechtigte Karrierepfade ist an Modelle von Google, Spotify & Co. angelehnt. Dieses Modell erscheint ein hohes IT-Alignment zu fördern, da jedes Projekt zentral von einer Organisationseinheit namens *Digital Technology* begleitet wird. Auch das Budget wird zentral verwaltet, was für eine Priorisierung sehr hilfreich ist. Außerdem ergibt aus dem Abgleich mit *Luftman / Brier (1999)*, die für die Institutionalisierung von BITA u.a. die Gleichstellung von Business und IT, Gewinnung von Fähigkeiten, Kundennutzen durch IT stiften und eine offene Kommunikation propagieren, eine hohe Überschneidung mit den im Unternehmen etablierten Vorgehensweisen.

Kritisch zu sehen ist bei diesem Modell sicherlich die damit einhergehende Konzentration der Kompetenzen. Hierzu bedarf es ein hohes Maß an Vertrauen vom Management als auch von der Organisation in die Schlüsselpersonen. Außerdem erscheint dieser Ansatz für österreichische Verhältnisse sehr gewagt, was zu der Herausforderung führt, diesen unabhängig der handelnden Personen dauerhaft zu institutionalisieren. Nichtsdestotrotz ist es jener Ansatz, der aus dem Interviewpool hervorsticht und es wird interessant zu beobachten, wie sich dieses Unternehmen weiterentwickelt und welches Modell schlussendlich hervorgehen wird. Eine Google- oder Spotify-Kopie kann und möchte das Unternehmen jedenfalls nicht sein.

Ähnlich dem Ansatz von My erachten sämtliche befragten Unternehmen eine zentrale Koordination von IT-Vorhaben und bestenfalls sämtlicher Transformationsvorhaben im Unternehmen als sinnvoll und zielführend für ein höheres Alignment und besseres Demand-Management sowie als Voraussetzung dafür, dass die IT optimal unterstützen kann.

Darüber hinaus geht aus den Interviews und der Literatur hervor, wie entscheidend das domänenübergreifende Wissen für das BITA ist. Unternehmen begegnen dem mit unterschiedlichen Strategien, wie die schon erwähnten Lunch & Learn-Veranstaltungen oder langfristige, interdisziplinäre Projekte und Entsendungen in die einzelnen Business-Bereiche. *Wagner et al. (2014)* heben darüber hinaus den Einfluss von Sozialkapital auf IT und damit schlussendlich auf die Organisationsperformance hervor. Dazu sollten die Beteiligten das gleiche Verständnis der Interpretation der Realität haben, formelle und informelle Strukturen aufgebaut haben und einen respektvollen Umgang miteinander pflegen. Das kann nur funktionieren, wenn die Unternehmenskultur dies auch zulässt und sich ein Miteinander kultivieren kann und darf. Generell kann die Wichtigkeit einer förderlichen Unternehmenskultur nicht genug betont werden. „*Culture eats strategy for breakfast*“²⁰³ gilt selbstverständlich auch hier und dessen muss man sich als Entscheider auch bewusst sein. Das zeigt zudem auch die Grenzen von IT-Entscheidern auf. Nicht nur bei der Priorisierung von IT-Projekten bedarf es an Unterstützung des Top-Managements. Auch ein Kampf gegen eine Kultur, die nicht jener entspricht, die man für ein optimales BITA braucht, ist, ohne entsprechende Unterstützung aus dem Top-Management, ein verlorener. Hier stellt sich die berechtigte Frage, ob man

²⁰³ Angeblich ein Zitat von Peter Drucker. Lediglich plakativ verwendet, daher nicht ins Literaturverzeichnis übernommen

einen solchen Kampf auf Managementebene 1+ überhaupt beginnen soll, wenn klar ist, dass die Kultur eine Veränderung nicht zulassen wird.

Kultur und Strategie haben Einfluss auf einen weiteren Faktor, den man sicherlich nicht vernachlässigen sollte. Dieser wird allerdings gerade in der jetzigen Zeit zu einer immerwährenden Herausforderung. Die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren und die bestehenden einer Entwicklung zuzuführen. Auch dies wurde von *Luftman / Brier (1999)* bereits vor über 20 Jahren als Enabler des BITA festgestellt. Bei zwei Unternehmen konnten erhebliche Investments in die Ausbildung der Mitarbeiter festgestellt werden. Einerseits My, die pauschal 30% ihres IT-Budgets in Weiterbildung investieren und Lambda, die den Wert von Methodenkompetenz im Bereich Kommunikation, Präsentation und Workshopgestaltung erkannt haben. BITA erfordert ein weitgehendes Verständnis des Business durch die IT und umgekehrt. Die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind gefragter denn je und dennoch gibt es hier Entwicklungspotential. Ein in diesem Zusammenhang reißerisches Zitat, dessen Quelle aber unbekannt ist:

Manager: „Stell dir vor, ich investiere in den Mitarbeiter und er geht dann?“.

Random Guy: „Stell dir vor, du investierst nicht und er bleibt dir?“

Hier muss ein Umdenken stattfinden, da das Investment in das Kapital Mensch immer wichtiger wird und mit jedem Ersatz die Wertschöpfung leidet. Nicht nur deshalb, weil Wissensarbeit immer präsenter wird – es wird, gemäß *Drucker (1999)*, als überlebensnotwendig für entwickelte Staaten gesehen, wenn diese ihren Lebensstandard und Führungsanspruch erhalten wollen. Kultur, Strategie und Leadership müssen viel mehr am Menschen orientiert werden.

Abschließend ist festzuhalten, welche Modelle aus der Literatur in der Praxis nicht vorgefunden wurden. Wie einleitend erwähnt, ist das zum einen die Messbarkeit und Etablierung des BITA als Konzept in den Unternehmen. Hier konnten keinerlei wissenschaftlich fundierte Implementierungen ermittelt werden. Damit einhergehend konnte eine Institutionalisierung des BITA lediglich in einem Unternehmen in Ansätzen erkannt werden. Dementsprechend haben die in Kapitel 2.5 vorgestellten Modelle auch keine praktische Bedeutung in den untersuchten Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich die Forschungsfrage 1 wie folgt beantworten. Die wichtigsten Faktoren, die wesentlichen Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern des BITA haben sind:

- Strategische Verankerung der IT
- Kaskadierung von Unternehmensvision, Strategie und Zielen
- Unternehmenskultur
- Kommunikationskultur
- Zusammenwirken zwischen IT und Fachbereichen
- Verständnis des Top-Managements und der Fachbereiche für IT
- Verständnis des IT-Managements und der IT-Mitarbeiter für das Business
- Unterstützung des Top-Managements
- Stringenz, Priorisierung und Scope-Management im Projektmanagement (korreliert mit Kaskadierung von Unternehmensvision, Strategie und Zielen)
- Zentrale Koordination aller Projekte mit IT-Bezug
- Mitarbeiterentwicklung und Aufbau von Wissen

5.2 Forschungsfrage 2

Welche konkreten Maßnahmen, abhängig von den identifizierten Faktoren, sind zu setzen, um die größtmögliche positive Wirkung auf die Umsetzung des Business IT-Alignment zu erzielen?

Auf Basis, der im vorherigen Kapitel identifizierten, Faktoren bieten sich folgende Maßnahmen an, um das IT-Alignment zu verbessern:

- Strategische Positionierung der IT als wesentliches Element eines Unternehmens, das gleichberechtigt in die Unternehmensstrategieentwicklung eingebunden wird, entweder als Teil der Wertschöpfung oder als zentrale Einheit zur Steigerung und Sicherstellung der Unternehmenseffizienz. Die Positionierung der IT in der Aufbauorganisation als nachgelagertes Element, welches lediglich als Ausführungsorgan dient, erscheint nicht mehr zeitgemäß
- Einsatz geeigneter Methoden zur stringenten Kaskadierung von Vision, Strategie und Unternehmenszielen auf untergeordnete Organisationseinheiten und damit Sicherstellung, dass das gesamte Unternehmen in die gleiche Richtung geht. Hier empfiehlt sich eine Involvement aller Beteiligten in der Entwicklung der IT-Strategie oder die Verwendung von OKR.
- Etablierung einer offenen Unternehmenskultur, die dazu beiträgt, Silo-Denken abzubauen sowie die Stärkung von interdisziplinären Teams, die in einem Vertrauensverhältnis miteinander agieren können.
- Förderung einer offenen und ehrlichen Kommunikation auf Augenhöhe zwischen IT, den Fachbereichen sowie relevanten Stakeholdern.
- Sicherstellen, dass alle beteiligten Parteien die gleichen Ziele verfolgen und nicht in einer Zielerreichung für Abteilungen denken, sondern dies stets im Unternehmenskontext gesehen wird. Wahrnehmung der Verantwortung für BITA im Top Management
- Verankerung der IT im Top-Management, damit eine direkte und ungefilterte Diskussion auf Top-Management-Ebene möglich ist. Darüber hinaus ein klares Commitment, dass eine digitale Grundbildung von der gesamten Belegschaft erwartet wird.
- Besetzung des IT-Management mit Spezialisten, die auch eine wirtschaftliche Ausbildung genossen haben und die in der Lage sind, dieses Paradigma in ihre Belegschaft zu tragen.
- Dem Unternehmen weniger Projekte zumuten, diese dafür aber mit absoluter Priorität behandeln. Ggfs. bündeln. Sicherstellen, dass Projekte abgeschlossen werden und nicht „versanden“. Für alle leicht verständliche und transparente Methoden wie *Project Canvas* zur Klassifizierung und zur Herstellung eines strategischen Kontexts der Projekte verwenden.
- Sicherstellen, dass sämtliche Unternehmensprojekte über eine zentrale Stelle abgewickelt werden, wo Abhängigkeiten und Zielkonflikte erkannt und gemanaged werden können und Fehlentwicklungen entgegengewirkt werden kann.
- Investition in die Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitern auf allen Ebenen. Erkennen, dass die Mitarbeiter das wertvollste Kapital sind und die Priorität für die Mitarbeiter mit jenen der Shareholder harmonisieren.

Abschließend sollten Unternehmen mehr wissenschaftlich fundierte Tools einsetzen, um hier Fortschritte zu erzielen und diese auch zu dokumentieren. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind

wichtig, sie sollten allerdings methodisch begleitet werden. Hier bieten sich die vorgestellten Methoden, wie das BITA Gap-Modell, die Balanced Score Card oder das praktisch veranlagte Transformationsmodell an. Eine Institutionalisierung und damit verbunden ein Reifegradmodell können dazu führen, dass dieses Thema – nach über 30 Jahren Forschung – mehr Raum im Management bekommt. Schließlich beginnt Veränderung stets beim Status quo. Wenn dieser zudem noch fundiert und mittels KPIs ausgedrückt werden kann, lässt sich eine Entwicklung zeigen, es lassen sich Ziele definieren und davon profitiert das gesamte Unternehmen.

Da die Wurzeln eines erfolgreichen BITA in der Strategie, der Zielkaskadierung und der Unternehmenskultur liegen, tun sich Unternehmen schwer, das Alignment als Management Objective zu erfassen, falls diese Voraussetzungen nicht ausreichend erfüllt sind. BITA lässt sich nicht einkaufen oder verordnen. Es lässt sich nicht erzwingen – es muss sich aus der Unternehmensidentität heraus entwickeln und ist für jedes Unternehmen individuell, weshalb auch viele wissenschaftliche Modelle nicht in der Lage sind vollständige, allgemeingültige Antworten zu liefern.

6 Schlussfolgerung

Diese Arbeit stellt die wichtigsten, wissenschaftlichen Grundlagen für das Business IT-Alignment vor und zeigt auf, welche Modelle zur Beschreibung des Konstruktes zur Verfügung stehen. Außerdem werden methodische Konzepte vorgestellt, mit denen Unternehmen das Alignment verbessern können. Darüber hinaus wird ein Überblick über kritische Faktoren auf der strategischen und strukturellen Ebene sowie sonstiger Faktoren mit Einfluss gegeben. Außerdem wird dargestellt, weshalb das Business IT-Alignment mehr denn je von Relevanz ist und warum Dynamisierung, Digitalisierung noch mehr Anstrengungen in diesem Bereich verlangen.

Im empirischen Teil wurden namhafte Unternehmen aus der Region Vorarlberg und Tirol zu deren Ansätzen in diesem Bereich befragt. In letzter Konsequenz wurden 11 Faktoren identifiziert, die einem aktiven Management zugeführt werden müssen und es wurden konkrete Empfehlungen ausgesprochen, wie Unternehmen ihre IT zeitgemäß interpretieren können. Faktoren wie strategische Verankerung der IT, Zielkaskadierung und Kultur sind die wichtigsten Grundlagen für alle methodischen Vorhaben, die darauf aufbauen, weshalb Business IT-Alignment als Aufgabe im Top-Management verstanden werden muss. Zudem wird klargestellt, dass es hoch an der Zeit ist, der IT einen höheren Stellenwert in den Unternehmen zuzugestehen und je nach strategischer Rolle der IT, diese auf einem höheren Management-Level zu verankern. Business und IT müssen näher aneinander und mehr miteinander arbeiten. Diese Abstimmung geht einher mit Investitionen in die Bereiche Kommunikation, Vertrauen und fachliche Fähigkeit der Mitarbeiter. Schlussendlich sollte sich das Management auf wenige, strategisch relevante Vorhaben konzentrieren und die internen Ressourcen mit zielgerichteter Information und einfach verständlichen Tools dafür begeistern.

BITA verlangt eine zunehmend zentralisierte Stelle, die einen Überblick über sämtliche Vorhaben im Unternehmen hat, priorisiert, abstimmt und steuert. Dies verlangt auch eine zunehmende Verlagerung der Kompetenzen an diese Stelle. Ein interessantes Feld für weitere Forschung wäre, welche Modelle hierfür verwendet werden können um eine dauerhafte, personenunabhängige Lösung herzustellen, ohne die Rollen des C-Levels bzw. anderer C-Level-Manager zu untergraben und welche Anforderungen an die Person gestellt werden müssen, die eine solche Stelle besetzt.

7 Literaturverzeichnis

- Baden-Fuller, C., Haeffliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning* 46.
- Banker, R. D., Hu, N., Pavlou, P. A., Luftman, J. (06 2011). CIO Reporting Structure, Strategic Positioning and Firm Performance. *MIS Quarterly* Vol. 35 No. 2.
- Beckhard, R., Pritchard, W. (1992). Changing the Essencse: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organisations. *Joessey-Bass, San Francisco*.
- Bergmann, P. (2019). "Die IT-Abteilung in der klassischen Form ist ein Auslaufmodell!". *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, S. 370-384.
- Carr, N. G. (2008). *The big switch: rewiring the world, from Edison to Google*. New York: W. W. Norton.
- Chan, Y. (Juni 2002). Why haven't we Mastered Alignment? The importance of the informal Organization structure. *MIS Quarterly Executive* Vol. 1 No. 2.
- Chan, Y. E., Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology* 22.
- Cumps, B., Viaene, S., Dedene, G., Vandenbulcke, J. (2006). An Empirical Study on Business/ICT Alignment in European Organisations. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences* .
- De Haes, S., Van Grembergen, W. (2004). IT Governance and Its mechanisms. *Information Systems Control Journal*.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*.
- EINSATZ-Unternehmensberatung & Werbeagentur Spornitz e.U. (23. 06 2022). Abgerufen am 06 2022 von Einsatz Marktforschung Wien: <https://www.marktforschung-wien.at/online-befragung-ruecklaufquote/>
- Fuzes, P. (2018). How Does Cloud Computing Change the Strategic Alignment Between Business and IT. *Fifth International Conference on Digital Information Processing, E-Business and Cloud Computing, Trabzon, Turkey*.
- Gerow, J. E., Grover, V., Thatcher, J., Roth, P. L. (12 2014). *MIS Quarterly*. Vol. 38, No, 4.
- Haag, S., Eckhardt, A. (2017). Sahdow IT. *Business & Information Systems Engineering* 59.
- Hax, A., Majluf, N. (1991). The Strategy Conept and Process: A Pragmatic Approach.
- Heier, H., Borgman, H. P., Bahli, B. (2012). Cloudrise: Opportunities and challenges for IT Governance at the Dawn of Cloud Computing. *45th Hawaii International Convergence on System Sciences*.
- Henderson, J., Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM SYSTEMS JOURNAL*, VOL32, NO 1.

-
- Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I. (2016). Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2016*.
- Hu, Q., Huang, C. D. (02 2006). Using the Balanced Scorecard to Achieve Sustained IT-Business Alignment: A Case Study. *Communications of the Association for Information Systems Vol. 17*.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (November 2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*.
- Johannsen, W., Goeken, M. (2006). IT Governance - neue Aufgaben des IT-Managements. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 250*.
- Jonkers, H., Lankhorst, M. M., ter Doest, H. W., Arbab, F., Bosma, H., Wieringa, R. J. (2006). Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organisation. *Information System Frontiers*.
- Kahre, C., Horrmann, D., Ahlemann, F. (2017). Beyond Business-IT Alignment - Digital Business Strategies as a Paradigmatic Shift: A Review and Research Agenda. *50th Hawaii Internation Converence on System Sciences*.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews, 2., aktualisierte Auflage*. Springer VS.
- Karr-Wisniewski, P., Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computer in Human Behavior*.
- Kashanchi, R., Toland, J. (2006). Can ITIL Contribute to IT/Business Alignment? *Wirtschaftsinformatik 48*, S. 340-348.
- Khaiata, M., Zualkernan, I. A. (15. 04 2009). A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity. *Information Systems Management*.
- Li, Q., Wang, C., Wu, J., Li, J., Wang, Z.-Y. (2011). Towards the business-information technology alignment in cloud computing environment: an approach based on collaboration point and agents. *Internation Journal of Computer Integrated Manufacturing*.
- Luftman, J. (09. 04 2019). *Interview mit Jerry Luftman Ph.D. (GIIM) | Strategisches Management 2019*. Abgerufen am 01 2022 von youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=ppJHcxEMwl0>
- Luftman, J. N. (12 2003). Measure Your Business-IT Alignment. *Optimize Magazine*.
- Luftman, J. N., McLean, E. (Juni 2004). Key Issues for IT Executives. *MIS Quarterly Executive*.
- Luftman, J. N., Papp, R., Brier, T. (03 1999). Enabler and Inhibitors of Business-IT Alignment. *Communications of AIS Volume 1*.
- Luftman, J., Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*.
- Luftman, J., Lyytinen, K., Ben-Zvi, T. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*.

- Münzl, G., Pauly, M., Reti, M. (2015). *Cloud Computing als neue Herausforderung für Management und IT*. Springer Vieweg.
- Maes, R., Risjenbrij, D., Truijens, O., Goedvoik, H. (2000). Redefining business: IT alignment through a unified framework. *PrimaVera working paper; No. 2000-19*.
- Masak, D. (2006). *IT-Alignment*. Springer.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 6. Auflage 2016. Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*, 12., überarbeitete Auflage. Beltz Verlag.
- Meyer, M., Zarnekow, R., Kolbe, L. M. (2003). IT-Governance - Begriff, Status quo und Bedeutung. *Wirtschaftsinformatik* 45.
- Microsoft. (23. 04 2022). *How to use compressed input audio*. Abgerufen am 2022 04 von Microsoft Docs: <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/cognitive-services/speech-service/how-to-use-codec-compressed-audio-input-streams?tabs=windows%2Cdebian%2Cjava-android%2Cterminal&pivots=programming-language-cli>
- Mitra, S. (2005). Information Technology as an Enabler of Growth in Firms: An Empirical Assessment. *Journal of Management Information Systems*.
- Mussnig, W., Rausch, A., Mödritscher, G. (2020). Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns. In W. Mussnig, G. Mödritscher, U. Liebhart (Hrsg.), *Strategien entwickeln und umsetzen* 3. Auflage. Linde Verlag.
- Nieto-Rodriguez, A. (2 2022). Das Zeitalter der Projekte. *Harvard Business manager*.
- Nissen, V., Termer, F. (05 2014). Business - IT-Alignment - Ergebnisse einer Befragung von IT-Führungskräften in Deutschland.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. (2016). Trackling the digitalization challange: how to benefit from digitalization in practice. *Internation Journal of Information Systems and Projet Management*.
- Peppard, J. (2001). Bridging the gap between the IS organization and the rest of the business: plotting a route. *Information Systems Journal* 11.
- Pereira, R., da Silva, M. M. (2011). A maturity Model for Implementing ITIL V3 in Practise. *15th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*.
- Preston, D., Karahanna, E. (03 2009). How to Develop a Sahred Vision: The Key to IS Strategic Alignment. *MIS Quarterly Executive* Vol. 8.
- Raymond, L., Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities. *Industrial Management & Data* Vol. 108 No. 5.
- Reich, B. H., Benbasat, I. (2000). Factors That influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*.

-
- Reinheimer, S., Robra-Bissantz, S. (2014). Business-IT-Alignment - Kernaufgabe der Wirtschaftsinformatik. In S. Reinheimer, S. Robra-Bissantz (Hrsg.), *Business-IT-Alignment*. Springer Vieweg.
- Rentrop, C., Zimmermann, S. (2012). Shadow IT - Management and Control of Unofficial IT. *ICDS 2012: The Sixth International Conference on Digital Society*.
- Rentrop, C., van Laak, O., Mevius, M. (02 2011). Schatten-IT: ein Thema für die Interne Revision? *PRev Revisionspraxis*, S. 68-75.
- Rockart, J. F., Earl, M. J., Ross, J. W. (03 1996). The new IT Organization: Eight imperatives. Massachusetts Institute of Technology.
- Rogator AG. (23. 06 2022). *Rogator*. Abgerufen am 06 2022 von <https://www.rogator.de/wissenswertes/fachwissen-customer-feedback/ruecklaufquoten-online-befragungen/>
- Srivastava, P., Khan, R. (6 2018). A Review Paper on Cloud Computing. *Journals of Advanced Research in Science and Software Engineering* 28X.
- Tallon, P. P. (2003). The Alignment Paradox. *CIO Insights*, S. 75-76.
- Tallon, P. P. (2007). A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy. *Journal of Management Information Systems*.
- Teubner, A. (2006). IT/Business Alignment. *Wirtschaftsinformatik* 48.
- Ullah, A., Lai, R. (April 2013). A Systematic Review of Business and Information Technology Alignment. *ACM Transactions on Management Information Systems*.
- Urbach, N., Ahlemann, F. (2017). Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, S. 300-312.
- Venkatraman, N., Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management. *Academy of Management Review* 9, S. 513-525.
- VERBI – Software. Consult. Sozialforschung. GmbH. (23. 06 2022). *MAXQDA*. Abgerufen am 06 2022 von <https://www.maxqda.de/interviews-transkribieren-analysieren>
- Wagner, H.-T., Beimborn, D., Weitzel, T. (2014). How Social Capital Among Information Technology and Business Units Drives Operational Alignment and IT Business Value. *Journal fo Management Information Systems*.
- Zimmermann, S., Rentrop, C. (2014). On the emergence of Shadow IT - A transaction cost-based approach. *Twenty Seond European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014*.

8 Anhang

Die in dieser Arbeit referenzierten Interviews können über nachstehenden Link heruntergeladen werden.



[https://www.icloud.com/iclouddrive/0d0CWKOnfN0gegI7qDCYn2PRA#Interviews MT Dizdarevic](https://www.icloud.com/iclouddrive/0d0CWKOnfN0gegI7qDCYn2PRA#Interviews_MT_Dizdarevic)

(PDF-Dokument, 131 Seiten, 6,5 MB)

Bei Unklarheiten oder technischen Problemen, wenden Sie sich bitte an den Autor dieser Arbeit.

isotop_weise0p@icloud.com