

Anwendung von StratIT - einem Rahmenwerk zu den Inhalten von IT-Strategien

Brigitte Braun¹ und Can Adam Albayrak²

Abstract: Die strategische Bedeutung der IT als Technologie, Organisation und Dienstleistung nimmt weiter zu. Ihre gezielte strategische Ausrichtung wird mit steigender Komplexität der Angebote und Anforderungen anspruchsvoller und erfordert eine methodische Unterstützung. Die GI-Arbeitsgruppe Strategisches Informationsmanagement entwickelt das StratIT-Rahmenwerk als Basis für die Entwicklung, Beurteilung und Überarbeitung von IT-Strategien. Der Fokus liegt auf den Inhalten einer IT-Strategie und nicht auf dem Entwicklungsprozess. Als Forschungsmethode wird die *Design Research Method* angewandt und um Methoden der Aktionsforschung ergänzt, sodass das Rahmenwerk kontinuierlich überprüft, ergänzt, korrigiert und verbessert werden kann. Ziel dabei ist die Weiterentwicklung eines Rahmenwerks, das das IT-Management bei der Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung seiner IT-Strategien unterstützt. Im vorliegenden Beitrag wird das StratIT-Rahmenwerk vorgestellt. Dessen Anwendbarkeit ist im Rahmen eines Experteninterviews sowie eines Laborexperiments überprüft worden. Die Vorgehensweisen und Ergebnisse werden im Überblick vorgestellt.

Keywords: IT-Strategie, IS-Strategie, Evaluation

1 Einleitung

Die Arbeit eines Chief Information Officers (CIOs) ist in den letzten Jahren durch die Fülle neuer Technologien, die Globalisierung, Sourcing-Konstellationen, Rahmenwerke und Anforderungen immer komplexer geworden. Gleichzeitig hat die Bedeutung der IT in verschiedensten Branchen überproportional zugenommen. Neben dem Thema IT-Governance beschäftigt den heutigen CIO somit immer mehr die Frage, wie er oder sie die Entwicklung der IT im Rahmen der immer größer werdenden Komplexität so steuern und managen kann, dass die IT dem Geschäft den größtmöglichen Nutzen bringt und gleichzeitig regulatorischen Vorgaben nachkommt.

Zur Bewältigung dieser Anforderungen muss die IT strategisch geplant werden. Die IT-Verantwortlichen müssen sich der Frage stellen, wie mit Hilfe der IT der Unternehmenserfolg erzielt und verbessert werden kann. Die IT-Strategie ist analog zur Finanzierungs- oder Personalentwicklungsstrategie eine Strategie des IT-Funktionsbereichs im Unternehmen. Sie ist von der Digitalisierungsstrategie abzugrenzen, die die Planung der digitalen Transformation des Unternehmens, seiner Wertschöpfungskette, Produkte und

¹ Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Berliner Tor 5, 20099 Hamburg

² Hochschule Harz, Friedrichstr. 57-59, 38855 Wernigerode

Dienstleistungen zur Aufgabe hat. Die Digitalisierungsstrategie betrifft alle Unternehmensbereiche und ist unter der Leitung des Chief Executive Officers (CEOs) oder gar eines Chief Digital Officers (CDOs) zu entwickeln und umzusetzen. Sie ist eine Transformationsstrategie, die die Unternehmensbereichsstrategien kombiniert (vgl. [He19], S. 43). Da die IT sowohl einerseits Treiber und Enabler der Digitalisierung als auch andererseits Unterstützer des laufenden Kerngeschäfts ist, spielt sie eine ganz zentrale Rolle im Unternehmen.

Für eine effiziente und wertschöpfende Nutzung der IT im Unternehmen ist eine IT-Strategie unabdingbar. Sie umfasst nach allgemeinem Verständnis die Beschreibung der aktuellen und erforderlichen IuK-Technologien sowie der organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen des IT-Managements. Sie soll aufzeigen, auf welche Art und Weise die Wertschöpfung im Unternehmen unterstützt werden soll. Dies beinhaltet Services wie Einführung, Betrieb und Wartung von Systemen, aber auch das Outsourcing von IT-Dienstleistungen.

Während man in der Literatur hauptsächlich Ausführungen über den Prozess der Entwicklung von IT-Strategien findet, gibt es vergleichsweise wenig Literatur über das Ergebnis des Prozesses, nämlich über die Inhalte einer IT-Strategie. In diesem Zusammenhang schreibt [Te13] in Anlehnung an [Br04]: „Das Gros der untersuchten Beiträge (84%) behandelt den Prozess der IS-Planung, während nur 26% der Beiträge auf die IS-Strategie als Ergebnis eingehen (Mehrfachzuordnungen möglich).“

Im Folgenden soll nach Erläuterungen des IT-Strategie-Begriffsverständnisses im dritten Abschnitt das Rahmenwerk *StratIT* vorgestellt werden, das die wesentlichen Inhalte einer IT-Strategie aufzeigen und deren Überprüfung durch IT-Verantwortliche unterstützen soll. Es stellt sich die Frage nach der „Praxistauglichkeit“ des entwickelten Rahmenwerks. Eine Expertenbefragung sowie ein Laborexperiment sind durchgeführt worden. Vorgehensweise und Ergebnisse werden im vierten Abschnitt beschrieben. Der Beitrag endet mit dem fünften Abschnitt, einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

Um nicht von vornherein den technologischen Aspekt überzubetonen, wird statt des IT-Strategie-Begriffs sehr oft auch der Begriff *IS-Strategie* (vgl. z. B. [Ch10] oder [Te13]) oder *IS/IT-Strategie* (vgl. z. B. [PW16]) verwendet. Dabei wird die IS-Strategie nachfrageorientiert und die IT-Strategie angebotsorientiert interpretiert. Die nachfrageorientierte IS-Strategie stellt die Schnittstelle zum Unternehmen und seinen Funktionsbereichen mit ihren Strategien wie z. B. Marketing, Produktion, Lagerhaltung, Vertrieb usw. dar. Mit ihr wird festgelegt, welche Anwendungen bzw. Informationssysteme beschafft, gepflegt, erneuert werden müssen. Auch die Integration von fachgebietsspezifischen Applikationen unterschiedlicher Funktionsbereiche kann Thema der Unternehmens-IS-Strategie sein. Sie fasst die Bedarfe der Fachabteilungen als IS-Nachfrage zusammen (*IS demand*). Mit der angebotsorientierten Technologie-Strategie werden die technologischen Aspekte

der IS-Strategie aufgegriffen. Dies betrifft die für die dort festgelegten Applikationen erforderliche IT-Infrastruktur und die benötigten Services (*IT supply*). Hierzu schreibt [PW16], S. 32:

„The IT strategy is concerned with how demand for information and applications will be enabled and supported by technology – essentially, it is concerned with ‘IT supply’. It addresses the provision of IT capabilities, assets and resources (including all hardware, software and telecommunications) and services such as IT operations, application development and user support, plus the skills and competences required by both IS/IT specialists and users.”

Michael Earl [Ea87] ist ursprünglich von folgenden Leitfragen ausgegangen: Welche Unternehmensaufgaben sind zu unterstützen? Wie können sie gelöst werden? Wer ist dafür verantwortlich? [Te13], S. 244].

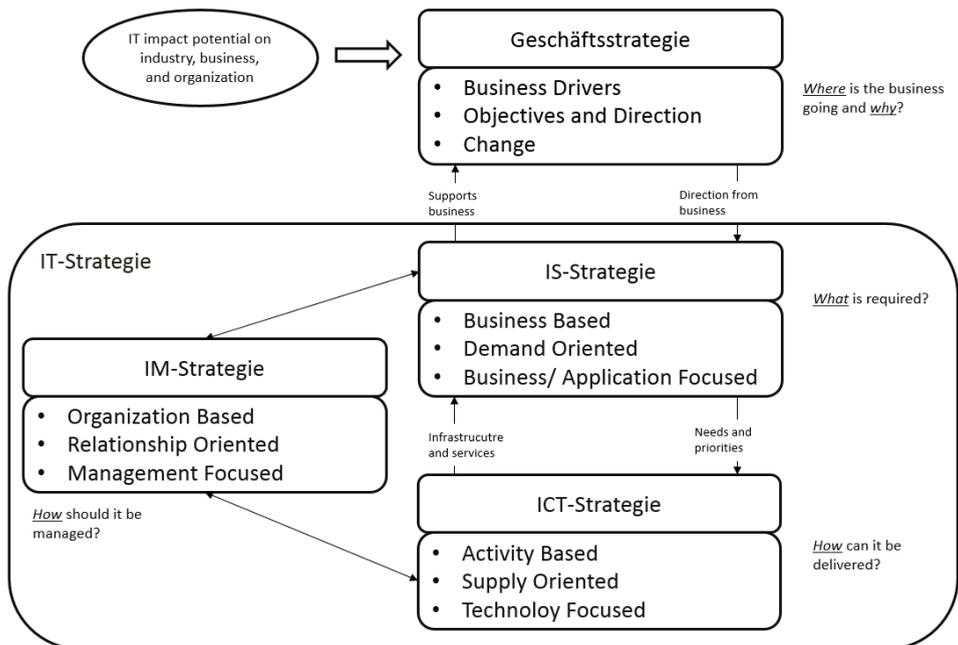


Abbildung 1: Die drei Ebenen der IT-Strategie nach Earl (angelehnt an [HS10], S. 12)

Daraus entwickelte sich das „Three levels of strategy in IT“-Konzept, das zu folgenden Teilstrategien führt (vgl. [HS10], S. 11 und Abbildung 1):

- die Informationssystemstrategie (information systems strategy bzw. IS strategy) zur Festlegung des erforderlichen IT-Unterstützungsbedarfs (What is required?),
- die Informations- und Kommunikationstechnikstrategie (information and communication technology strategy bzw. ICT strategy) zur Festlegung der erforderlichen Infrastruktur und den erforderlichen Services (How can it be delivered?) sowie die
- Informationsmanagement-Strategie (information management strategy bzw. IM strategy) zur Beantwortung der erforderlichen und relevanten aufbau- und ablauforganisatorischen Fragen (How should it be managed?)

Mit dem Begriff IT-Strategie werden diese drei Teilstrategien zusammengefasst.

3 Die Elemente des StratIT-Rahmenwerks

3.1 Die Entwicklung des StratIT-Rahmenwerks

Das Thema IT-Strategie und deren Inhalt ist häufig von Praktikern besetzt und stellt aus Forschungssicht noch einen „weißen Flecken“ auf der Forschungslandkarte der Wirtschaftsinformatik dar [TPM12] [Te13]. Ausgehend von dem Earlschen „Triangle Model“ (vgl. Abbildung 1) sind in den 90er und 2000er Jahren zum einen Strategiemodelle abgeleitet worden, aus denen sich Inhalte einer IT-Strategie entwickeln lassen. Zum andern sind auf Basis von Literaturanalysen, Fallstudien, Unternehmensbefragungen Listen mit Themen für eine IT-Strategie entwickelt worden (vgl. [Te13], S. 245).

Die GI-Fachgruppe Strategisches Informationsmanagement hat diese beiden Vorgehensweisen kombiniert. Fragestellungen von Themenlisten aus der Literatur wie beispielweise aus [Te13], die auf [DZW91], [CAM92] und [LH96] basieren, wurden abstrahiert und zu Themengruppen, den Domänen, zusammengefasst. Eine Domäne besteht aus Elementen bzw. Aufgabenstellungen, die im Rahmen der IT-Strategie zu behandeln sind. Zur Beschreibung eines Domänenelements ist das StratIT-Metamodell entwickelt worden. Die Domänen wurden auf einer höheren Ebene in Perspektiven gruppiert. Diese stellen eine Sicht dar, aus der heraus die Handlungsfelder bzw. Domänen mit ihren Aufgabenstellungen bzw. Domänenelementen beschrieben werden können, und sind nicht notwendigerweise disjunkt. Perspektiven sind zu betrachtende IT-Strategiefelder analog zu den Ebenen auf Abbildung 1. Die Domänen haben strukturierende Eigenschaften und ergeben z.B. Kapitel in Strategiedokumenten. Details finden sich in [Go17] und [Wa14].

Das daraus resultierte StratIT-Framework, ein aus der Theorie abgeleitetes Artefakt, wird mit IT-Strategien von IT-Verantwortlichen, mit Erfahrungen und Beobachtungen aus der Praxis im Sinne des Design Research kontinuierlich abgeglichen und weiterentwickelt. Die Perspektiven und Domänen sind bereits in mehreren Iterationen innerhalb der GI-Fachgruppe Strategisches Informationsmanagement regelmäßig überprüft und überarbeitet worden. Eine Iteration umfasst dabei Literaturrecherche, regelmäßige Diskussionen, Experten-Befragungen und Praxis-Abgleiche sowie Diskussionen auf Fachtagungen.

3.2 Perspektiven

Aus Perspektiven heraus werden IT-Entscheidungen definiert, in der IT-Strategie festgelegt und kommuniziert. Dabei sind nicht immer alle Perspektiven zwingend für die Ausarbeitung der IT-Strategie relevant. Die Perspektiv-Wahl sollte vielmehr auf die IT-Situation und das IT Operating Model im Unternehmen zugeschnitten oder gegebenenfalls sukzessive erweitert werden („Tailoring-Aspekt“).

Der aktuelle Stand sieht die Perspektiven Richtung, Wertschöpfung, Service-Lifecycle, Ressourcen (Methoden) und Tools (Portfolio) vor.

- Die *Richtungsperspektive* stellt die Schnittstelle zur Unternehmensstrategie dar und beschreibt Vision und Mission des IT-Bereichs im Unternehmen. Sie gibt Auskunft darüber, wie sich die IT-Leitung in IT-relevanten Entscheidungssituationen zu verhalten hat, um das auf das Unternehmensziel abgestimmte IT-Ziel zu erreichen. Positionierung der IT (beispielsweise [MMP83]), Business-IT-Alignment [HV93], [Av04], [BG09], Governance, Compliance, IT-Controlling sind unter anderem Themen dieser Perspektive.
- Die *Wertschöpfungsperspektive* ist in Anlehnung an SCOR [Su10] in die Phasen Plan-Source-Make-Deliver eingeteilt worden. Es handelt sich um die Strategiefelder des (externen und internen) Service Providings, der Organisation der IT und ihrer IT-Kunden.
- Die *Service-Lifecycle-Perspektive* ist auf Basis des klassischen Plan-Build-Runs und in Anlehnung an ITIL in die IT-Service-Themen Design, Transition und Operation eingeteilt worden.
- Die *Ressourcen-Perspektiven* adressiert die Domänen Personal, Architekturen inklusive der Daten und Budgets. Hierdurch können Themen wie z.B. Personalentwicklung (Struktur und Kompetenz des IT-Personals), Personalbeschaffung, Technologien zur Sicherstellung der IT-Sicherheit und IT-Budgetierung strukturiert werden.
- Die *Portfolio-Perspektive* umfasst Projektbeschreibungen, Priorisierung und Budgetierung von Projekten und ist insbesondere auch für kleinere und mittlere

Unternehmen wesentlich. Methoden des Projekt- und Risikomanagements können unter anderem Eingang in die Themenliste finden.

3.3 Domänen

Zur Strukturierung der Perspektivdarstellung sind einzelne Domänen formuliert worden. Das aktuelle StratIT-Rahmenwerk enthält die in Abbildung 2 angegebenen Perspektiven und Domänen.

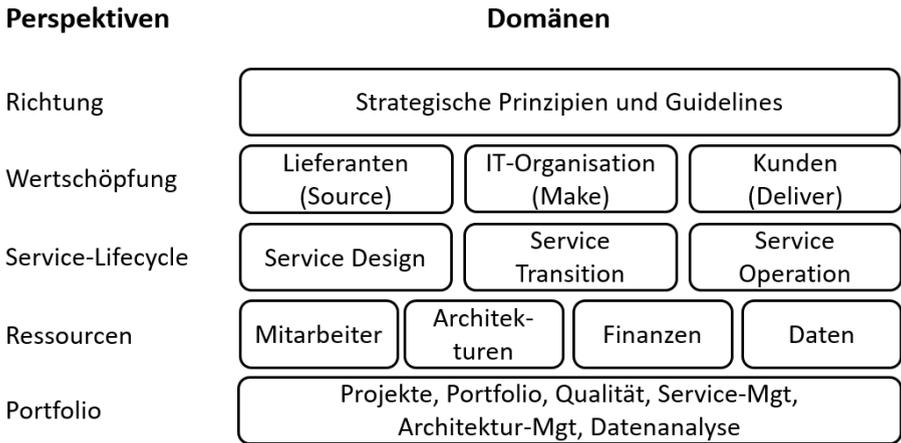


Abbildung 2: Das Rahmenwerk StratIT

3.4 StratIT-Metamodell

Die Elemente der StratIT-Frameworks werden durch Mitglieder der Fachgruppe *Strategisches Informationsmanagement* der Gesellschaft für Informatik entsprechend dem Schema in Abbildung 3 beschrieben.

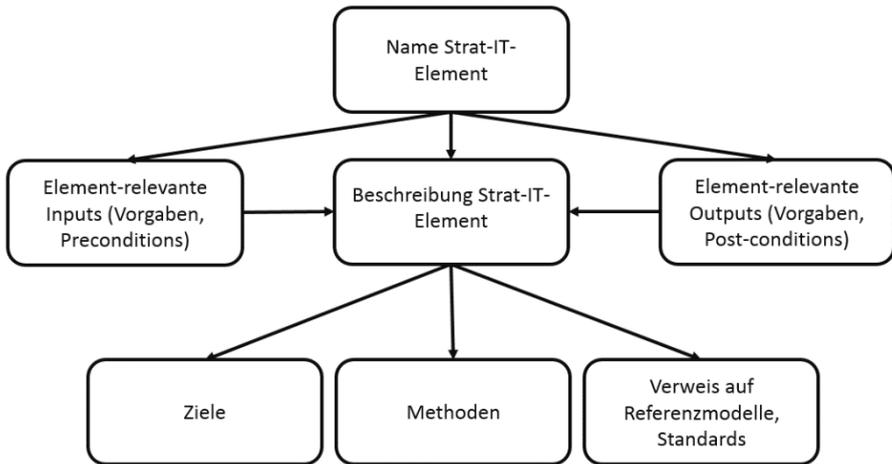


Abbildung 3: StratIT-Metamodell für Domänenelemente

4 Anwendung

In Anbetracht der Lücke zwischen praktischem Interesse einerseits und akademischer IT-Strategieforschung andererseits [Te13] stellt sich die Frage nach der Vollständigkeit und praktischen Relevanz der Perspektiven des StratIT-Rahmenwerks mit ihren Domänen sowie nach der Anwendbarkeit zur Beurteilung bereits entwickelter Strategien:

- Inwieweit berücksichtigt das IT-Rahmenwerk alle praxisrelevanten Domänen?
- Ist das StratIT-Rahmenwerk bei der Formulierung und Evaluation von IT-Strategien anwendbar?

Zur Steigerung der Praxisrelevanz schlägt [Br04, S. 27], die Anwendung qualitativer Methoden vor. Teubner et al. [TPM12] führen beispielsweise „semi-strukturierte Interviews“ mit Experten durch, um IT-Strategie-Begrifflichkeiten und -Konzepte der Praxis theorieungebunden, explorativ und bottom-up zu erforschen. Solch eine Vorgehensweise haben auch die Autoren des vorliegenden Beitrages gewählt. Sie haben einen IT-Verantwortlichen nach seinem Verständnis einer IT-Strategie und der von ihm zu verantwortenden Strategie befragt, ein Gedächtnisprotokoll angefertigt und die Inhalte mit dem StratIT-Rahmenwerk abgeglichen.

In einem weiteren Aktions-Reflexionszyklus ist ein Experiment durchgeführt worden. Eine Fallstudie wurde ausgearbeitet und einer Gruppe von Studierenden eines Masterprogramms zur Entwicklung einer IS/IT-Strategie vorgelegt. Die in diesem Labor ent-

standenen Strategien sind im Anschluss daran mit Hilfe des StratIT-Rahmenwerks evaluiert worden.

4.1 Expertenbefragung

Befragt wurde ein IT-Verantwortlicher aus der Praxis nach der von ihm ausformulierten IT-Strategie. Es wurden nur wenige Leitfragen nach dem Inhalt der IT-Strategie gestellt, sodass der Befragte sehr frei über seine IT-Strategie reden und seine Schwerpunkte ausführen konnte. Die ausgeführten Inhalte wurden anschließend StratIT-Perspektiven zugeordnet und werden im Folgenden qualitativ zusammengefasst.

Der Richtungsperspektive wurden Aussagen über das Umfeld des Unternehmens, über die aktuelle und gewünschte Rolle des IT-Bereichs im Unternehmen, dessen interne und externe Rahmenbedingungen, über Ziele und Grundsätze des IT-Bereichs sowie über relevante Handlungsfelder zugeordnet. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise immer wieder betont worden, dass sich die IT als interner Dienstleister versteht und allgemein auch so im Unternehmen gesehen wird. Die IT-Strategie leitet sich aus der Unternehmensstrategie („aus dem Business“) ab und ist durch den Prozess des Business-IT-Alignment mit den Fachabteilungen abgestimmt.

Der Wertschöpfungsperspektive wurden Aussagen über die externen und internen Beiträge der IT zur Wertschöpfung des Unternehmens, über Anforderungen aus den Fachbereichen wie z.B. neue IT-Technologie für neue Geschäftsmodelle, Vernetzung, Cyber-Security, nach Cloud Computing und Outsourcing usw. zugeordnet. In diesem Zusammenhang ist der immer härter werdende Wettbewerb und der Fokus der Unternehmensstrategie auf zu verbessernde Key Performance Indicators (KPIs) für Supply Chains (SC) thematisiert worden. Für die IT ist daraus der übergeordnete Auftrag abgeleitet worden, die Systeme so bereitzustellen, dass sie ein reibungsloses Tagesgeschäft unterstützen. Dabei spielt nicht nur die Zuverlässigkeit der Transaktionssysteme, sondern auch die Qualität der Daten und ihre rasche Verfügbarkeit für eine schnelle Entscheidungsfindung eine große Rolle.

Über die Erbringung von IT-Services im Unternehmen wie z.B. über SLAs mit den einzelnen Fachabteilungen oder über die Verwendung von ITIL oder ähnlichen Rahmenwerken sind explizit keine Aussagen gemacht worden. Diese hätte man eventuell auch aus Ausführungen, die der Unternehmensarchitektur zugeordnet worden sind, entnehmen können. Durch die Evaluierung mit Hilfe des StratIT-Rahmenwerks ist nun die Möglichkeit gegeben, solche „weiße Flecken“ innerhalb einer IT-Strategie zu erkennen und darüber nachzudenken.

Im Gegensatz dazu enthält die Ressourcenperspektive sehr viele technologische Ausführungen über die Unternehmensarchitektur, über einzelne Systeme, Datenhaltungs- und Datennutzungsmöglichkeiten, aber auch über das Für und Wider von in Anspruch genommenen Cloud-basierten Dienstleistungen.

Aussagen über ein IT-Projekt-Portfolio sind als To-Do-Listen enthalten. Ansonsten sind keine weiteren Aussagen dieser Perspektive zugeordnet worden.

Tabelle 1 enthält eine Zusammenfassung des Experteninterviews aus StratIT-Sicht. Sie soll einen Überblick darüber geben, welche IT-Strategie-Handlungsfelder bzw. Domänen im Experteninterview thematisiert worden sind (Legende: X bedeutet „wurde thematisiert“).

Perspektive	Domäne	Ausführungen
Richtung		X
Wertschöpfung	Sourcing	X
	IT-Organisation	X
	Kunden	X
Service Lifecycle	Design	
	Transition	
	Operation	
Ressourcen	Mitarbeiter	
	Architekturen	X
	Budget	
	Daten	X
Portfolio	Portfolio	X
	Projektmanagement	
	Governance	
	IT-Controlling	

Tabelle 1: Die StratIT-Domänen im Experteninterview

4.2 Laborexperiment

In einem Hochschulversuch ist ebenfalls die Anwendbarkeit des StratIT-Rahmenwerks zur Überprüfung von IT-Strategien getestet worden. Der Hochschulversuch stellt ein Element einer Aktionsforschung (vgl. beispielsweise [WH07], S. 282) dar.

Es wurde eine Fallstudie vergleichbar mit den *Mini Cases* in [MS15] ausgearbeitet worden. Gegenstand der Fallstudie war ein typisches lokales mittelständisches Unternehmen der Werkzeugindustrie mit sehr guten lokalen Kunden- und Zulieferernetzwerken, das sich aber den Herausforderungen der Globalisierung sowie der digitalen Transformation zu stellen hatte. Die Fallstudie enthielt die Beschreibung eines externen Kontextes bzw. industrieller Faktoren mit Aussagen über Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sowie über die Kunden- und Lieferantenstruktur mit den jeweils aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen wie unter anderem die Abnahme der lokalen Wertschöpfungstiefe und größere Bedeutung internationaler Zulieferer und Produzenten, neue

Absatzkanäle, Automatisierungsbedarfe in Lager und Produktion, usw. Ferner enthielt die Fallstudie die Beschreibung unternehmensinterner Aspekte wie die Beschreibung der Aufbauorganisation und der Rolle des CIOs, eine Beschreibung der Informationssysteme und ihre Zuständigkeiten sowie Angaben über die IT-Budgetfindung.

Dieses Fallbeispiel wurde Studierenden des Masterstudiengangs International Business der HAW Hamburg zu Beginn des Kurses präsentiert. Sie haben sich in insgesamt sechs Teams bestehend jeweils aus zwei bis drei Mitgliedern organisiert. Die Teams wurden gebeten, die IT-Situation des Unternehmens zu bewerten und eine IT-Strategie zu entwickeln. Die Verwendung des StratIT-Rahmenwerks wurde nicht explizit nahegelegt, sie erschien aber als Möglichkeit im Rahmen einer Literaturliste. Die sechs entworfenen IT-Strategien wurden im Anschluss daran mit Hilfe des StratIT-Rahmenwerks evaluiert.

Die Dokumente umfassen jeweils sechs bis neun Seiten, wobei lediglich ein Team mit seiner IT-Strategie versucht hat, die Domänen des StratIT-Rahmenwerks als eine Art Themenliste „abzuhaken“. Der Aspekt, dass das StratIT-Rahmenwerk auf die individuellen Anforderungen angepasst werden muss bzw. nicht alle Perspektiven zwingend im selben Ausmaß zu besetzen sind („Tailoring-Aspekt“), ist nicht im ausreichenden Maße offensichtlich geworden.

Alle sechs Teams haben der Richtungsperspektive eine ganz besondere Bedeutung zugemessen. Es wurden Visionen und Ziele für die IT aus der Unternehmensstrategie von allen Teams abgeleitet, wobei nahezu einstimmig die Ansicht vertreten wurde, dass die IT-Strategie unauflösbar mit der Unternehmensstrategie verknüpft sei [Te13]. Als besondere Herausforderung des Unternehmens wurde die digitale Transformation identifiziert, aus der die erforderliche Unterstützung der IT abgeleitet wurde.

In fünf von sechs IT-Strategien sind externe Kunden (und Lieferanten z. B. im Zusammenhang mit der Automatisierung der Buchhaltung) ausgewiesen worden, wobei aber die Fachabteilungen bei allen Teams die wesentlichere Kunden-Rolle spielen. Aus Fachabteilungssicht wurden neue Bedarfe an Business-IT-Services formuliert, die die Entwicklung und Administration von Anwendungen zum Thema hatten. Diese sollten aber in den Fachabteilungen integriert erbracht werden. Als Menschen, die in einer digitalen Welt aufgewachsen sind, streben die zukünftigen Managerinnen und Manager eine Dezentralisierung der IT bzw. eine Stärkung der IT in den Fachbereichen an sowie die Inanspruchnahme von mehr externen IT-Dienstleistungen analog zu den Beobachtungen, wie sie beispielsweise in [Be19] beschrieben wurden. Dies betrifft im besonderen Maße drei der ausgearbeiteten IT-Strategien.

Der Service-Lifecycle ist lediglich von einem Team in Form der Vereinbarung von SLAs mit den Fachabteilungen (Design) sowie mit Schulung und Change-Management bei neuen Anwendungen (Transition) und mit administrativer Unterstützung bei Business-IT-Anwendungen (Operation) etwas detaillierter thematisiert worden. Basis-IT-Services wie E-Mail oder Security Services waren in keiner der IT-Strategien ein Thema.

Die Ressourcen-Fragen sind sehr konkret diskutiert worden: Zwei Strategien hatten die Integration der IT-Mitarbeiter aus der IT- in die Fachabteilungen vorgesehen, und fünf Teams sprachen sich für ein IT-Budget aus, das möglichst ausschließlich auf kalkulierten Projektkosten basiert und nur in Ausnahmefällen für die Pflege der unbedingt erforderlichen Anwendungen wie dem ERP-System dauerhaft mit einem Prozentsatz vom Unternehmensergebnis.

Den Projekten wurden in nahezu allen IT-Strategien eine sehr große Bedeutung zugeordnet. Es ist allgemein die Ansicht vertreten worden, dass mit agil organisierten IT-Projekten die digitale Transformation am besten zu unterstützen sei.

4.3 Diskussion

Kritisch bleibt in Bezug auf dieses Experiment festzuhalten, dass IT-Verantwortliche die eigentliche Zielgruppe des StratIT-Frameworks sind, während die Probanden zwar Erfahrung mit der Formulierung von Unternehmensstrategien, nicht aber von IT-Strategien haben. Ferner muss die Fallstudie dahingehend verbessert werden, dass sie noch ausführlicher die aktuelle Rolle der IT-Abteilung und der IT-Verantwortlichen sowie deren Aufgaben und Probleme beschreibt. Aktuell hat sie die erforderliche digitale Transformation des Unternehmens zu sehr im Fokus, was bei einem Team dazu geführt hat, eine Digitalisierungsstrategie und eben nicht eine IT-Strategie im eigentlichen Sinne zu formulieren. Darüber hinaus ist die Größe der Stichprobe als kritisch anzusehen.

Die Perspektiven und Domänen des StratIT-Rahmenwerks umfassen IS-, ICT- sowie IM-Strategien entsprechend Abschnitt 2, sie sind aber nicht trennscharf voneinander abgegrenzt. Das Laborexperiment zeigt, dass dies die Zuordnung bzw. die Handhabung des Rahmenwerks teilweise schwierig macht. Die IS-Inhalte sind beispielsweise im Gespräch mit dem Management wichtig und können sich in der Richtungsperspektive, im Projektportfolio, aber auch in der Service-Perspektive wiederfinden.

Bezüglich der Weiterentwicklung des StratIT-Rahmenwerkes bedeutet dies, dass es für den konkreten Einsatz an die jeweiligen dringenden Schwerpunkte angepasst werden muss; StratIT kann helfen, die bspw. für eine Digitalisierungsstrategie sinnvollen Elemente bewusst auszuwählen. Ebenso müssen die Konsistenz und Begrifflichkeit der Domänen geschärft werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die IT im Unternehmen ist heute wichtiger, komplexer und schnelllebiger denn je. Die Formulierung einer IT-Strategie und deren kontinuierliche Weiterentwicklung sind für IT-Verantwortliche unabdingbar. Das StratIT-Rahmenwerk unterstützt bei der Formulierung, Überprüfung und Weiterentwicklung der IT-Strategie. Nach einer mehrjährigen Entwicklung des StratIT-Rahmenwerks mit seiner klaren Fokussierung auf die Kernin-

halte einer IT-Strategie wurde mit der empirischen Evaluierung des Rahmenwerkes begonnen. Delphi-Studien und Expertenbefragung sind zweifellos ein besonders geeignetes Instrument, das StratIT-Framework zu evaluieren. Aber auch Methoden der Aktionsforschung versprechen interessante Erkenntnisse, die zur Verbesserung des Frameworks führen können.

Die durchgeführte Expertenbefragung und das Laborexperiment haben gezeigt, dass das StratIT als Rahmenwerk für die inhaltliche Gestaltung und Überprüfung bzw. Überarbeitung von IT-Strategien praktisch einsetzbar ist, wobei aber unscharf definierte Domänen die Anwendbarkeit des Rahmenwerks einschränken. StratIT kann helfen, die inhaltlichen Schwerpunkte von IT-Strategien im Vorfeld festzulegen und im Laufe der Ausarbeitung zu fokussieren. Ferner kann StratIT unabhängig von der Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung eingesetzt werden.

Die nächsten Schritte aus Sicht der Fachgruppe sind deshalb weitere Verfeinerungen der Perspektiven- und Domänen-Beschreibungen, die Überprüfung ihrer Anwendbarkeit und weitere Evaluationen.

Literaturverzeichnis

- [Av04] Avison, D. et al.: Using and validating the strategic alignment model. In *The Journal of Strategic Information Systems*, 2004, 13; S. 223–246.
- [Be19] Bergmann, P.: Die IT-Abteilung in der klassischen Form ist ein Auslaufmodell! In *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 2019, 56; S. 370–384.
- [BG09] Bartenschlager, J.; Goeken, M.: Designing Artifacts of IT-Strategy for Achieving Business/IT Alignment: 15th Americas Conference on Information Systems 2009. (AMCIS 2009) ; San Francisco, California, USA, 6 - 9 August 2009. Curran, Red Hook, NY, 2009.
- [Br04] Brown, I. T.J.: Testing and Extending Theory in Strategic Information Systems Planning Through Literature Analysis. In *Information Resources Management Journal*, 2004, 17; S. 20–48.
- [CAM92] Conrath, D. W.; Ang, J. S. K.; Mattay, S.: Strategic Planning For Information Systems. A Survey Of Canadian Organizations. In *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 1992, 30; S. 364–378.
- [Ch10] Chen, D. Q. et al.: Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications. In *MIS Quarterly*, 2010, 34; S. 233–259.
- [DZW91] Das, S. R.; Zahra, S. A.; Warkentin, M. E.: Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy. In *Decision Sciences*, 1991, 22; S. 953–984.

- [Ea87] Earl, M. J.: Information systems strategy formulation. In (Boland, R. J.; Hirschheim, R. A. Hrsg.): Critical issues in information systems research. John Wiley & Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, 1987.
- [Go17] Goeken, M. et al.: A Framework Describing the Contents of IT Strategies. Background and Approach. In (Americas Conference on Information Systems Hrsg.): AMCIS 2017 proceedings. Organizational Transformation & Information Systems (SIGORSA). Association for Information Systems, 2017.
- [He19] Hess, T.: Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2019.
- [HS10] Hofmann, J.; Schmidt, W. Hrsg.: Masterkurs IT-Management. Das Wissen für die erfolgreiche Praxis - Grundlagen und beispielhafte Umsetzung - für Studenten und Praktiker. Vieweg, Wiesbaden, 2010.
- [HV93] Henderson, J. C.; Venkatraman, N. V.: Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. In IBM Systems Journal, 1993, 32.; S. 4–16.
- [LH96] Lederer, A. L.; Hannu, S.: Toward a theory of strategic information systems planning. In The Journal of Strategic Information Systems, 1996, 5; S. 237–253.
- [MMP83] McFarlan, F. W.; McKenney, J. L.; Pyburn, P.: The information archipelago--plotting a course. In Harvard business review, 1983, 61; S. 145–156.
- [MS15] McKeen, J. D.; Smith, H.: IT strategy Issues and practices. Pearson, Boston, 2015.
- [PW16] Peppard, J.; Ward, J.: The strategic management of information systems. Building a digital strategy = Strategic planning for information systems. Wiley, Chichester, West Sussex, 2016.
- [Su10] Supply Chain Council: SCOR supply chain operations reference model. The Supply Chain Council, 2010.
- [Te13] Teubner, R. A.: Informationssystem-Strategie. In WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 2013, 55; S. 239–255.
- [TPM12] Teubner, R. A.; Pellengahr, A.; Mocker, M.: The IT Strategy Divide: Professional Practice and Academic Debate, 2012.
- [Wa14] Walser, K. et al.: StratIT – Ein Rahmenwerk für Inhalte von IT-Strategien. Grundlegung und methodische Fundierung. In (Plödereder, E. et al. Hrsg.): Informatik 2014. Big Data - Komplexität meistern ; Tagung der Gesellschaft für Informatik, 22. - 26. September 2014 in Stuttgart, Deutschland. Ges. für Informatik, Bonn, 2014; S. 1527–1538.
- [WH07] Wilde, T.; Hess, T.: Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik. Eine empirische Untersuchung. In WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 2007, 49; S. 280–287.