



MASTERARBEIT

„IT-Transformation und ihre Folgen“

PHILIPP OLLIG

Elitestudiengang Finance and Information Management

Universität Augsburg, Dezember 2018

IT Transformation und ihre Folgen

Philipp Ollig hat im Elitestudiengang „Finance and Information Management“ studiert. Im Rahmen seiner Masterarbeit hat er sich mit organisatorischer Zuverlässigkeit und Agilität beschäftigt. In bestimmten Fällen kann Zuverlässigkeit die Agilität beeinträchtigen und umgekehrt. Unternehmen entkoppeln ihre Systeme, um diesem Trade-off zu begegnen. Obwohl die Entkopplung es ihnen ermöglicht, agil und zuverlässig zugleich zu sein, besteht die Gefahr, dass beide Fähigkeiten in Zukunft beeinträchtigt werden, indem der Aufbau von technischen Schulden gefördert wird.

Agilität als Erfolgsfaktor im Zeitalter der Digitalisierung

Das Management der digitalen Transformation und Disruption ist eine der größten Herausforderungen von IT-Organisationen in Unternehmen. Das schnelle Erkennen und Erschließen neuer Marktchancen kann ein entscheidender Vorteil für Unternehmen sein. Gleichzeitig müssen IT-Organisationen zuverlässige Prozesse etablieren und externe Störungen proaktiv vermeiden. Dafür müssen IT-Einheiten zwei entscheidende Anforderungen erfüllen: organisatorische Agilität und organisatorische Zuverlässigkeit.

In seiner Masterarbeit hat Philipp Ollig eine Fallstudie mit 20 Unternehmen durchgeführt. In den Interviews wurde nach spezifischen IT-bezogenen Initiativen gefragt und wie diese Initiativen die Fähigkeit beeinflussen, flexibel, innovativ und agil zu sein während die IT-Organisation gleichzeitig zuverlässige Leistungen, Sicherheit und Business Continuity garantieren muss.

Um eine organisatorische Zuverlässigkeit zu gewährleisten, führen IT-Organisationen robuste, IT-gestützte Regeln, Routinen und Verfahren ein. Dazu gehört auch die Implementierung von globalen unternehmensweiten Standards, wodurch globale Änderungen wie z.B. eine einheitliche globale IT-Governance schneller und einfacher umzusetzen sind.

Dahingegen stehen innovative, agile Lösungen oft im Gegensatz zu den starren Routinen und Prozessen, die die Betriebssicherheit gewährleisten sollen. Um agil auf Marktchancen reagieren zu können, schaffen Unternehmen daher auf lokaler Ebene Workarounds und Ausnahmen. Globale Systeme haben lange Release-Zyklen und komplexe Abstimmungsprozesse, die Unternehmen daran hindern, schnelle Änderungen durchzuführen. Daher schaffen innovative, neuartige Lösungen auf lokaler Ebene Ausnahmen von globalen Sicherheitsstandards, die die Zuverlässigkeit des Unternehmens beeinträchtigen können.

Unternehmen bauen langfristig technische Schulden auf

Der negative Zusammenhang zwischen innovativen Reaktionen und Zuverlässigkeit sowie robusten Routinen und Agilität führt zu einem Trade-Off, der eine große Herausforderung für Unternehmen darstellt. Eine mögliche Strategie, die Unternehmen verfolgen, ist die Entkopplung der lokalen von den globalen Systemen. Die Trennung ermöglicht den Unternehmen ihre Systeme zu trennen und flexibel zu sein, ohne ihre Zuverlässigkeit zu beeinträchtigen.

Allerdings sind die Systeme auch in Bezug auf Wartung und Customizing unabhängig. Die Entkopplung führt daher über einen längeren Zeitraum zu fragmentierten IT-Landschaften. Die Wartung dieser fragmentierten IT-Landschaften ist wesentlich komplizierter, da jede Änderung in verschiedenen Systemen implementiert werden muss. Dies kann zu Inkonsistenzen führen, wenn die Abteilungen die Anforderungen unterschiedlich

verstehen. Darüber hinaus können Unternehmen aufgrund des Zeitdrucks, der mit innovativen Reaktionen verbunden ist, gezwungen sein, veraltete oder nicht konforme Dienste zu nutzen.

Dadurch können technische Schulden entstehen. "Technische Schulden" ist eine Metapher aus dem Software-Engineering und wurde erstmals von Cunningham (1992) eingeführt. Sie charakterisiert "die Lücke zwischen dem aktuellen Zustand eines Softwaresystems und einem hypothetischen Idealzustand". Diese „Technischen Schulden“ können wiederum sowohl die Agilität als auch die Zuverlässigkeit eingrenzen. Die Entkopplung der Systeme stellt demnach zwar eine vorübergehende Lösung dar, kann langfristig bei einer falschen Anwendung jedoch die ursprüngliche Intention untergraben.