

Markus Mangiapane
Roman P. Büchler

Modernes IT-Management

Methodische Kombination von
IT-Strategie und IT-Reifegradmodell

Modernes IT-Management

Markus Mangiapane · Roman P. Büchler

Modernes IT-Management

Methodische Kombination von IT-Strategie
und IT-Reifegradmodell

 Springer Vieweg

Markus Mangiapane
Roman P. Bächler
BSG Unternehmensberatung AG
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-03492-4
DOI 10.1007/978-3-658-03493-1

ISBN 978-3-658-03493-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Das Buch „Modernes IT-Management“ legt einen Fokus auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). Es füllt damit eine Lücke im Buchmarkt, denn die Literatur behandelt den Bereich des IT-Managements für KMU weit weniger stark, als es seiner Bedeutung entspricht.

KMU stehen von den gleichen Aufgaben wie die größeren Unternehmen: Sie benötigen eine Unternehmens- und IT-Strategie, sie müssen ihre IT-Architektur konzipieren und planen, die Geschäftsprozesse beschreiben und permanent optimieren u.v.m. Die gängigen methodischen Rahmenwerke orientieren sich jedoch häufig an einem Maximalumfang möglicher Umsetzung, d. h. sie eignen sich nicht zwangsläufig für den Einsatz in KMU. Eine aufwändige Anpassung der Rahmenwerke an die Gegebenheiten der KMU ist die Konsequenz.

Das von den Autoren vorgelegte Werk liefert einen methodischen Werkzeugkasten, zahlreiche Checklisten und Fragenkataloge, um den Reifegrad einer KMU-Organisation zu bestimmen und den Veränderungsprozess einzuleiten, um den Reifegrad der IT zu erhöhen.

Ich wünsche den Autoren, dass das Ergebnis ihrer Anstrengungen in der Praxis Beachtung und Einsatz findet.

Sankt Augustin im Juni 2014

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Geleitwort von Dr. Rudolf Baer

Eine robuste Methode zur Gestaltung von Informatikstrategien haben die beiden Berater Roman Büchler und Markus Mangiapane entwickelt. Bei der Arbeit mit der Methode stellt man fest, dass eigentlich alle Teilschritte auf guten alten Bekannten beruhen, auf der Stakeholderanalyse, auf der SWOT-Analyse, auf dem Maturitätsmodell, mit Anleihen bei Prof. Zwickys Morphologie, auf der Nutzwertanalyse. Und trotzdem ist die Methode neu: Sie kombiniert die bekannten Schritte zu etwas Neuem und sie zeigt, wie die Resultate des einen Schrittes tatsächlich eingesetzt werden für den nächsten Schritt. Also eine Methode mit „Händ und Füß“, ohne Glamour, dafür brauchbar, robust und „gewöhnlich“.

An wen richtet sich diese Methode? Wohl zuerst an den methodisch arbeitenden Berater, der schon lange eine Gesamtmethode sucht, die ohne große Umwege zum Ziel führt. Auch der betriebsinterne Betriebswirtschaftler gehört zur Zielgruppe. Natürlich handelt es sich nicht um eine „Punkt 1 – Punkt 2 – Punkt 3“-Methode, bei der nur noch ein Fragebogen ausgefüllt werden muss und schon ist die Strategie fertig. Aber es ist auch wesentlich mehr als bloß ein Theoriebuch, das dem Praktiker an der Front nicht weiterhilft. Eine gelungene Mischung aus theoretischer Übersicht, einfacher Beschreibung und praktischen Tipps.

Des Weiteren sehe ich Dozenten und Studenten vor mir, die z. B. an einer Fachhochschule das Thema „Erarbeiten und Durchhalten einer Informatikstrategie“ behandeln. Ihnen gibt das vorliegende Buch einen guten Einstieg, gute Hinweise auf weiterführende Literatur, aber auch die praktische Seite, die man in Lehrbüchern allzu oft vermisst.

Was es nicht ist? Sicher ist das Buch kein Leitfaden für den schon durch das Tagesgeschäft überlasteten Chef eines kleinen Unternehmens, der hofft, hier endlich eine Hilfe für das Bändigen der Informatik in seinem Betrieb zu finden.

St. Gallen, im Juni 2014

Dr. Rudolf Baer
Senior-Berater der BSG, früher BSG-GL

Vorwort der Autoren

Modernes IT-Management fordert nicht nur die IT. Sie fordert insbesondere auch die Unternehmensleitung. Denn: IT-Strategie ist im 21. Jahrhundert Unternehmensstrategie. Die IT muss also von der Unternehmensleitung genauso eng und intensiv geführt werden, wie die anderen Geschäftseinheiten auch.

In den vergangenen Jahren verloren IT-Organisationen aber gerne ihren Fokus und orientierten sich an der operationellen Qualität. Sie zogen sich ins Rechenzentrum zurück und unterließen es, sich den Geschäftsprozessen zu widmen, was inzwischen zum Kerngeschäft gehören sollte. Dies führt dazu, dass die IT inzwischen vielerorts von der Unternehmensleitung als Kostentreiber wahrgenommen wird.

Aus unserer Sicht steht die IT deshalb vor einem kräftigen Wandel. Sie muss sich nach außen öffnen, das Unternehmen als Ganzes betrachten und Innovationen in die Geschäftsprozesse aktiv einbringen. Trotzdem muss sie ihre Kosten unter Kontrolle haben. Das bedeutet für die IT-Organisationen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, eine echte Innovation. Das vorliegende Buch zeigt den Lesern einfache, praxisbezogene und mehrfach bewährte Methoden und Modelle, wie die IT-Organisation eines Unternehmens vollständig bezüglich ihrer aktuellen Situation analysiert und sie für die Zukunft eines Unternehmens fit gemacht werden kann. Daraus lassen sich die jeweiligen Verbesserungspotenziale und die möglichen Handlungsoptionen konkret aufzeigen.

Durch die Erarbeitung konkreter Anforderungen an die IT-Organisation ist es möglich, eine klare strategische Ausrichtung der IT für ein Unternehmen zu definieren. Dies ist der Grundstein für eine zukunftsorientierte, effektive und effizient aufgestellte IT-Organisation, die ihre Kosten im Griff hat.

Anhand der vorgestellten Methoden wird die Ausrichtung der IT an den strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens sichergestellt und vorangetrieben. Die verwendeten Hilfsmittel können von der Unternehmensleitung und insbesondere von der IT-Organisation in die Praxis direkt übernommen und für eine zukünftige Planung weiterverwendet werden.

Weitergehende Informationen, Checklisten und Auswertungen werden auf der Webseite des Verlags zu diesem Buch unter <http://www.springer.com> zur Verfügung gestellt.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Gadatsch	V
Geleitwort von Dr. Rudolf Baer	VI
Vorwort der Autoren	VII
1 Übersicht und Thesen	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus?	3
1.3 Literaturverzeichnis	4
2 Übersicht über die methodische Vorgehensweise	5
2.1 IT-Reifegradmodell	6
2.2 IT-Strategiemethode	7
3 Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse	9
3.1 Ziele der Reifegradanalyse	9
3.2 Theorie des IT-Managements	9
3.2.1 IT-Management	9
3.2.2 Reifegradmodell	13
3.2.3 Wer ist die Zielgruppe für das entwickelte Reifegradmodell?	14
3.3 Grundlagen von IT-Managementmodellen	15
3.3.1 Relevante Referenzmodelle des IT-Managements	15
3.3.2 Relevante IT-Referenzmodell	17
3.3.3 Business Alignment und Business Enabling	18
3.3.4 Grundlegende Aspekte des IT-Managements	18
3.3.5 IT-Managementmodell-Konzept	20
3.3.6 Handlungsbedarf	22

3.4	Konzeption und Evaluierung eines Reifegradmodells für das IT-Management	22
3.4.1	Überblick über die Vorgehensweise des Reifegradmodells	22
3.4.2	Anforderung mittelständischer Unternehmen	24
3.5	Identifikation von Schlüsselkomponenten für das IT-Management	25
3.5.1	IT-Governance, -Risk- und -Compliance-Management	25
3.5.2	IT-Service- und -Prozessmanagement	43
3.5.3	IT-Ressourcenmanagement	51
3.5.4	IT-Projekt- und -Projektportfoliomanagement	59
3.6	Vorgehensweise der Reifegradeinstufung	67
3.6.1	Einbezogene Unternehmensbereiche	67
3.6.2	Reifegradmodell	68
3.6.3	Reifegradeinstufung	69
3.6.4	Auswertung der Befragung	72
3.7	Literaturverzeichnis	79
4	Unternehmensstrategie	83
4.1	Grundlagen der Unternehmensstrategie	83
4.2	Strategische Merkmale in der Wertschöpfungskette	85
4.3	Strategische Merkmale im Geschäftsmodell	87
4.4	Der pragmatische Ansatz: Augen und Ohren öffnen	87
4.5	Die Unternehmensleitung braucht eine neue Sicht auf die IT	90
4.6	IT-Strategie ist Unternehmensstrategie	90
4.7	Ein Wandel ist dringend angezeigt	91
4.8	Zusammenfassung	91
4.9	Literaturverzeichnis	92
5	Adaption der Unternehmensstrategie auf die Informatik	93
5.1	Die externen Perspektiven	94
5.2	Die internen Disziplinen	95
5.3	Literaturverzeichnis	97
6	Entwicklung einer IT-Strategie	99
6.1	Übersicht über das Vorgehensmodell	99
6.1.1	Strategische Lagebeurteilung	99
6.1.2	Strategie entwickeln	101
6.1.3	Strategie übersetzen	102
6.1.4	Umsetzung planen	102
6.1.5	Strategie umsetzen	102
6.2	Strategische Lagebeurteilung	103
6.2.1	Dokumentenstudium bestehender Unterlagen	103
6.2.2	Interviews	104

6.2.3	Fragekataloge	107
6.2.4	Auswertung und Beurteilung mit der SWOT-Analyse	111
6.2.5	Beurteilung des Reifegrades der Informatik aus Sicht der Kunden	114
6.2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Kurzbericht	114
6.3	Strategie entwickeln	115
6.3.1	Im Zentrum: Der wahrgenommene Kundennutzen	115
6.3.2	Erhebung der Kundenanforderungen	116
6.3.3	Positionierung der IT im Unternehmen	124
6.3.4	Strategische Handlungsaktionen	125
6.3.5	Strategische Zielsetzung	128
6.3.6	Strategische Handlungsoptionen	132
6.3.7	Auswahl der strategischen Option	134
6.3.8	Die Leitsätze – Wegweiser der IT-Strategie	136
6.4	Strategie übersetzen	139
6.4.1	Die Change Agenda – notwendige Veränderungen sichtbar machen	140
6.4.2	Die Strategie-Landkarte – Visualisierung der IT-Strategie	141
6.4.3	Messgrößen und Zielwerte	143
6.4.4	Strategische Initiativen	143
6.4.5	Finanzierung	148
6.4.6	Das Strategiepapier	148
6.5	Strategieumsetzung planen	150
6.5.1	Die IT-Organisation ausrichten	151
6.5.2	Controlling-Instrumente	153
6.6	Strategie umsetzen	154
6.6.1	Die Effektivitätspyramide	155
6.6.2	Die Eisenhower-Methode	156
6.6.3	Leadership	158
6.7	Stolpersteine in der Strategiearbeit	158
6.7.1	Die Hürden im Unternehmen überwinden	158
6.7.2	Die übliche Verzögerung im Umsetzungserfolg	159
6.8	Literaturverzeichnis	161
7	Verbindung IT-Strategiemethode – IT-Reifegradmodell	163
8	Konklusion	169
	Danksagung	171
	Sachwortverzeichnis	173

1.1 Ausgangslage

Die Komplexität und die Bedeutung der IT innerhalb moderner Unternehmen nimmt immer mehr zu. Dies betrifft nicht nur Großunternehmen oder Konzerne, denn mittlerweile sind auch die Geschäftsprozesse von kleinen und mittelständischen Unternehmen so tief mit der Informatik verzahnt, dass auch diese nicht mehr ohne IT-Unterstützung bestehen können:

Die Produktion wird mithilfe von ERP-Systemen geplant, über entsprechende Systeme werden Kundenbestellungen verarbeitet und Rechnungen geschrieben, Lager werden IT-gestützt verwaltet und Löhne und Gehälter errechnet und ausbezahlt. Die gesamte Kommunikation eines Unternehmens wird heutzutage über E-Mail, Internet, IP-Telefonie, Messaging oder Videokonferenzen bewerkstelligt. Dabei ist die dafür notwendige Technologie nicht nur so ausgereift, sondern auch so preisgünstig, dass sie auch von Kleinstunternehmen genutzt werden kann. Produktionsmaschinen werden bereits auf Herstellerseite mit einer Fernwartung ausgestattet, die ausschließlich über das Internet funktioniert.

Dieses hohe Maß an Abhängigkeit fordert seinen Tribut. Hohe Kosten, um den Betrieb einer solchen IT-Infrastruktur zu bewältigen, gepaart mit dem richtigen Ressourceneinsatz sind die Herausforderungen, um einen möglichst hohen Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen leisten zu können.

Ein unternehmensweites IT-Management kommt in KMU trotzdem nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und reichen von einer fehlenden Sensibilisierung seitens der IT- oder Geschäftsleitung für diese Themen, über fehlendes Know-how bis hin zu fehlenden oder falsch eingesetzten Ressourcen. Ein weite-

rer elementarer Grund kann darin bestehen, dass die derzeit verfügbaren IT-Managementmodelle bzw. -Frameworks für ein KMU meist überdimensioniert sind.

Die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts fordert von den Unternehmen agile und leidenschaftliche Aktivitäten. Will ein Unternehmen erfolgreich am Markt agieren, gelten zukünftig folgende Leitsätze:

- Sei agil und arbeite mit Leidenschaft.
- Verlerne Hierarchie und Abteilungsdenken.
- Biete Lösungen und Services statt Produkte.
- Teile Informationen und baue Tätigkeiten aufeinander auf.
- Belohne Risikobereitschaft auch bei Misserfolg [1].

Die Art von Unternehmen, die nach den neuen Werten agiert, wird die Informatik deutlich stärker fordern. Die Informatik muss dieselben Werte erfüllen und sich entsprechend dieser Anforderungen aufstellen.

Hierzu hat Tom Peters in seinem Buch „Re-imagine!“ einen sehr guten Leitsatz für die Informatikorganisationen der Zukunft formuliert [1]:

„Es reicht nicht, Ihre Kunden zufriedenzustellen, machen Sie sie erfolgreich, erfüllen Sie Wünsche und verwirklichen Sie Träume. Machen Sie sich und Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung oder Ihr Team zur Marke. Es geht um Visionen und Versprechen.“

Die junge, neue Generation Online, die in die Wirtschaft eintritt, bringt diese neuen Werte und entsprechende Talente in die Unternehmen. Gemäß Forrester Research, einer unabhängigen amerikanischen Forschungsanstalt, bevorzugen die Digital Natives flexible Arbeitsbedingungen und -zeiten, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen. Neben barrierefreiem, auch virtuellem Teamwork, einer kooperativen Unternehmenskultur und schlanken Arbeitsprozessen erwarten sie von ihrem Arbeitgeber modernste Technologien und digitalisierte Informationen. Diese sollen orts-, zeit- und geräteunabhängig verfügbar sein. Der Arbeitsplatz erhält demnach eine hohe Priorität in Unternehmens- und Informatikstrategien. Es gilt, Networking-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs, Wikis und gemeinsame Datenablagen für virtuelle Teams in die strategische Betrachtung mit einzubeziehen.

Die Digital Natives werden also die Wirtschaft langfristig verändern. Neue Anforderungen und neue IT-Trends müssen deshalb in IT-Strategien berücksichtigt werden, unter der Bedingung, dass sich sowohl ein Unternehmen sowie interne und externe IT-Dienstleister auf diese Revolution einstellen.

1.2 Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus?

Für die Zukunft zeichnet sich ein Konflikt ab: Die Unternehmensstrukturen und die vorhandenen Informationstechnologien hinken den Anforderungen der Digital Natives hinterher. Diese Entwicklung erfordert, dass sich Unternehmen stetig neu erfinden. Daher stehen sämtliche Abläufe auf dem Prüfstand. Informationstechnologie wird zukünftig der strategische Erfolgsfaktor. Die IT sorgt dafür, dass Prozesse weiter entwickelt und umgestaltet werden können. Damit dieses Unterfangen gelingt, müssen die Unternehmen und insbesondere die IT die Prozesse analysieren und transparent aufarbeiten. Nur so kennt das Unternehmen seine Kernprozesse, erfährt Synergien und Abhängigkeiten und kann daraus Optimierungspotenzial ableiten. Immer kürzere Veränderungszyklen bedingen deshalb, flexible IT-Architekturen, die sich den Veränderungen schnell anpassen können. IT-Architekturen sollten möglichst schlank sein und sich auf wenige Anwendungen beschränken. Dadurch werden sie äußerst anpassungsfähig.

Dies bedeutet eine Revolution der IT-Strategien [2]. Das 2008 erschienene Buch: „Die IT-Revolution“ von Nikolaus Kimla [2] deckt sich sehr gut mit unserer Philosophie: Kernaufgabe der IT ist es zukünftig, die Unternehmensprozesse zu optimieren und die Zusammenhänge transparent darzustellen. Dazu bedarf es Prozessmanagement-Know-how und Experten für IT-Architektur Management. Dadurch beeinflusst die IT die Geschäftstätigkeit und somit maßgeblich den Unternehmenserfolg.

Dies verändert die Rolle des IT-Leiters dramatisch. Die zukünftigen IT-Leiter müssen strategisch denken und zeigen ihren Unternehmensführern, wie sie durch Prozessautomation ihre Produktivität steigern, effizienter agieren und so zu stärkeren Mitbewerbern werden. Obwohl sich die Entwicklungszyklen immer mehr verkürzen, sollen IT-Leiter die Entwicklung ihrer IT-Architektur im Kontext der nächsten 10 bis 15 Jahre in Betracht ziehen. Dabei hilft beispielsweise eine Übersicht wie die von ZapThink mit ihrer „Vision for Enterprise IT“ [3].

Deren Kernbotschaften können wie folgt zusammengefasst werden:

1. **Ortsunabhängiges Arbeiten:** Die Unabhängigkeit von physischen Örtlichkeiten ist schon heute eines der Grundprinzipien von Service orientierten Architekturen (SOA). Wo sich ein Service befindet, ist von seiner Benutzung selbst völlig unabhängig. Das gilt auch für virtualisierte Arbeitsumgebungen in der sogenannten Cloud: Ob der Server in der Schweiz, USA oder in China steht, ist allenfalls für Sicherheitsfragen wichtig, nicht aber für die Servicequalität des Produktes.
2. **Globale Arbeitsplätze:** Durch das Internet ist die Welt zu einem globalen Dorf geschrumpft. Beliebige zwei Menschen auf der Welt können bereits heute zusammen arbeiten, kommunizieren und Kontakt halten, als wären sie in einem Raum. Durch die Allgegenwart von (mobilen) Computern und der Macht sozialer Netzwerke war es noch nie so leicht, Menschen auch über große Entfernungen zusammen zu bringen.

Die neu ins Berufsleben einsteigende Generation erwartet und verlangt nach genau diesen virtuellen Arbeitsbedingungen.

3. **Demokratisierung der Technologie:** Der Einkauf von Applikationen über klassische Softwareanbieter erhält Konkurrenz wie beispielsweise App-Stores, Bezug von Cloud Services via Kreditkarte oder Herunterladen von kostenloser Software vom Internet. Diese Arten des Software-Erwerbs werden sich signifikant ausbreiten und zur Norm werden. Damit werden die traditionellen Vertriebskanäle zunehmend verdrängt.
4. **Umfassende Interoperabilität:** Alles sollte mit allem funktionieren. Die Realität ist aber noch weit von diesem berechtigten Wunsch entfernt. Dank offenen Standards werden in Zukunft zunehmend die technischen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Anwendungen nahtlos zusammen arbeiten können.
5. **Komplexes System-Engineering:** Die Informatik leistet heute einen großen Beitrag zur Wertschöpfungskette mit dem Ziel, ein sich ständig wandelndes Geschäftsumfeld damit optimal zu begleiten und zu unterstützen. Mit ganzheitlicher, systematischer und kontinuierlicher Betrachtung kann sichergestellt werden, dass sich die Informatik jederzeit auf dem aktuellen Stand der Technologie, der Leistungsfähigkeit und der Sicherheit befindet, vom Server-System über das sichere Netzwerk bis hin zum professionellen Betrieb eines Rechenzentrums mit Full-Service.

1.3 Literaturverzeichnis

- [1] Peters T (2004) Re-imagine! – Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. Dorling Kindersley Verlag GmbH, München
- [2] Kimla N (2008) Die IT-Revolution: 10 Thesen für Ihren Unternehmenserfolg, Molden Verlag, Wien
- [3] Bloomberg J (August 2013) www.zapthink.com. Abgerufen am 23.01.2014 von <http://www.zapthink.com/2013/08/22/zapthink-2020-version2/>

Übersicht über die methodische Vorgehensweise

Dieses Buch ist in zwei große Bereiche aufgeteilt – zum einen in die Darstellung des IT-Strategiemodells und zum anderen die IT-Reifegradanalyse. Mit diesen praxiserprobten Ansätzen werden die Anforderungen an die IT aus Sicht des Unternehmens, sowie die direkte Leistungsfähigkeit der IT-Bereiche dargestellt. Aus diesen Ergebnissen kann ein konkreter Handlungsbedarf identifiziert werden. Abb. 2.1 zeigt die grobe Übersicht der beiden Bereiche und wie diese ineinander greifen.

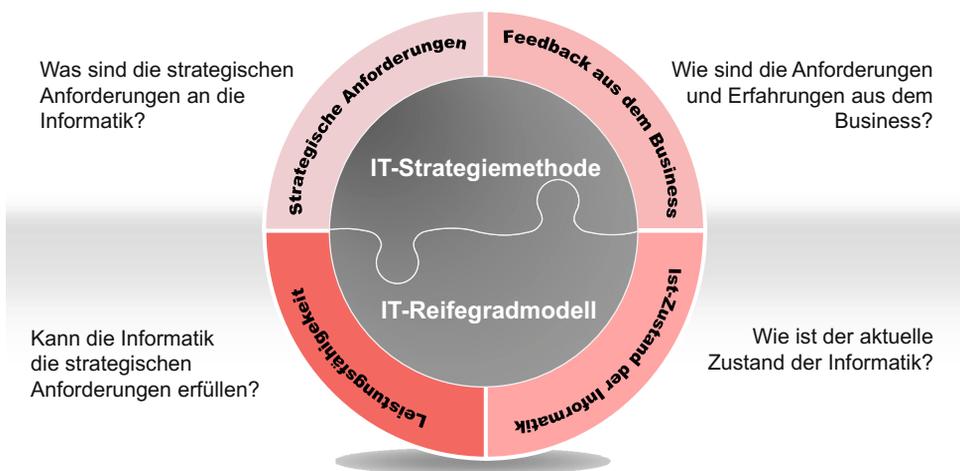


Abb. 2.1 Übersicht methodische Vorgehensweise

2.1 IT-Reifegradmodell

Das IT-Reifegradmodell kann entweder als elementarer Bestandteil der IT-Strategiemethode oder als eine eigenständige und in sich geschlossene Methode angewendet werden.

Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen und basiert auf einem Reifegradmodell, das die Leistungsfähigkeit der IT-Organisation in IT-Managementprozesse gliedert und die Reife der jeweiligen Managementprozesse bestimmt. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen lassen sich in der Folge Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung der untersuchten IT-Managementprozesse ableiten.

Hierfür wird die IT-Organisation eines Unternehmens in folgende IT-Managementdomänen aufgeteilt:

- IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management
- IT-Servicemanagement
- IT-Ressourcen-Management
- IT-Projekt- und Portfoliomanagement

Zu jeder dieser Domänen werden spezifische Fragen gestellt. Dazu werden Interviews mit verschiedenen Bereichen im Unternehmen geführt. Die Funktionen der zu befragenden Personen reichen vom Mitglied der Geschäftsleitung bis zum Benutzer. Entscheidend ist dabei: Jede Frage wird jeweils von mindestens zwei Hierarchie-Ebenen beantwortet. Dies hat den Vorteil, dass jeder Prozess aus mindestens zwei Perspektiven heraus beurteilt wird. Weichen die jeweiligen Antworten voneinander ab, weist dies meistens auf einen ersten konkreten Handlungsbedarf hin.

Der Fokus der Fragen bei den Themenfeldern liegt wie folgt:

- Positionierung der Informatik
- Organisation und Prozesse (auch Governance genannt)
- Technische Architektur und Infrastruktur
- Ressourcen und Leistungsvermögen
- Kosten
- Externe Verträge, Service Level Agreements

Anhand der Antworten kann ein konkreter Reifegrad pro Bereich ermittelt werden.

2.2 IT-Strategiemethode

Mit der IT-Strategiemethode werden die Anforderungen des Unternehmens an die IT systematisch aufgenommen und eingeordnet.

Die Methode basiert in einer ersten Phase auf einer Lagebeurteilung der aktuellen Situation. Bei einer Sicht von außen auf die IT werden die übrigen Geschäfts- und Fachbereiche befragt, wie sie die Leistung der Informatik wahrnehmen.

Diese Interviews werden anhand vordefinierter Fragekataloge durchgeführt. Dabei werden folgende Perspektiven eingenommen und untersucht:

- Geschäftsprozessorientierung
- Kundenorientierung
- Operationelle Qualität
- Zukunftsorientierung

Der Geschäftsleitung, Führungs- und Fachpersonen, als Nutzer und Kunden der Informatik, werden Fragen gestellt, die einen konkreten Rückschluss auf die aktuelle Situation zulassen. Ausprägungen der Fragen sind z. B.:

- Wie beurteilen Sie die IT Ihres Verantwortungsbereichs in Bezug auf die optimale Unterstützung Ihrer Ziele bzw. Ihrer Geschäftsprozesse? Was funktioniert gut, wo gibt es Mängel?
- Welche Anforderungen stellen Sie an die IT und wie werden diese heute erfüllt?
- Welches sind Ihre geschäftskritischen Anwendungen? Laufen diese stabil?
- Wo sehen Sie die Risiken, bezogen auf die IT-Unterstützung in Ihrem Verantwortungsbereich? Gibt es Handlungsbedarf?

Diese Lagebeurteilung ist die Basis für weitere iterative Prozesse, bei der z. B. mit der „SWOT-AIS- Methode“ Abschnitt 6.2.4 oder dem „Morphologischen Kasten für strategische Handlungsoptionen“ Abschnitt 6.3.6 verschiedene strategische Ansätze entwickelt werden. Mit diesen Ergebnissen wird eine strategische Stoßrichtung, strategische Leitsätze und somit eine plausible durchgängige IT-Strategie entwickelt.

Konklusion aus den beiden Methoden

Die Methoden sind entweder unabhängig voneinander anzuwenden oder in Kombination miteinander. Erst in einem Zusammenschluss der Ergebnisse beider Methoden wird eine klare Aussage möglich, wie gut die aktuelle IT-Organisation die heutigen Anforderungen erfüllt. Hiermit lassen sich die jeweiligen Verbesserungspotenziale und die möglichen Handlungsoptionen aufzeigen. Durch die Erarbeitung konkreter Anforderungen der Unternehmen an die IT-Organisation ist es möglich, eine klare strategische Ausrichtung der IT zu definieren. Dies ist der Grundstein für eine zukunftsorientierte, effektive und effizient aufgestellte IT-Organisation.

Anhand der angewendeten Methoden wird die Ausrichtung der IT an den strategischen Rahmenbedingungen sichergestellt und vorangetrieben. Die im Buch beschriebenen Hilfsmittel sind als Zusatzmaterial erhältlich und können insbesondere von der IT-Organisation in die Praxis direkt übernommen und für eine zukünftige Planung weiterverwendet werden.

3.1 Ziele der Reifegradanalyse

Innerhalb der IT-Reifegradanalyse werden unter anderem allgemeingültige Managementmethoden wie z. B. Projektmanagement- oder Ressourcenmanagement beschrieben, die im weiteren Verlauf als Bestandteile des IT-Managementmodells zum Einsatz kommen. Im Verlauf dieser Methodenbeschreibung werden sowohl die Grundsätze als auch die Methoden für eine praktische Anwendung des Reifegradmodells dargelegt. Dabei soll bestätigt werden, dass ein praktikabler IT-Managementansatz auch in mittelständischen Unternehmen sinnvoll und notwendig ist.

3.2 Theorie des IT-Managements

In der Literatur finden sich häufig voneinander abweichende, d. h. je nach Autor und Interessengebiet unterschiedlich ausfallende Begriffsdefinitionen. Die folgenden Erläuterungen sollen Klarheit schaffen, wie die Begriffe aufgefasst und definiert werden.

3.2.1 IT-Management

Im Zuge der für dieses Buch durchgeführten Recherchen konnte festgestellt werden, dass keine allgemeingültige Definition des Begriffs *IT-Management* existiert. Jeder Autor scheint für sich eine eigene Definition entwickelt zu haben, die er seinen Abhandlungen zugrunde legt. Um eine Übersicht über diese *IT-Managementmodelle* zu bekommen,