

Markus Mangiapane · Roman P. Büchler

# Modernes IT-Management

Methodische Kombination von  
IT-Strategie und IT-Reifegradmodell

*2. Auflage*

 Springer Vieweg

---

# Modernes IT-Management

---

Markus Mangiapane • Roman P. Bächler

# Modernes IT-Management

Methodische Kombination von IT-Strategie  
und IT-Reifegradmodell

2. Auflage

Markus Mangiapane  
Papierfabrik Palm GmbH & Co. KG  
Aalen, Deutschland

Roman P. Büchler  
FORAN GmbH  
Mörschwil, Schweiz

ISBN 978-3-658-43316-1      ISBN 978-3-658-43317-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43317-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, 2024

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Petra Steinmueller

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

## Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Gadatsch zur 1. Auflage

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 zur 1. Auflage

Eine robuste Methode zur Gestaltung von Informatikstrategien haben die beiden Berater Roman Bächler 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 praktischen 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  
Gründer und Senior-Berater a.d.  
BSG Unternehmensberatung St. Gallen AG

Dr. Rudolf Baer

---

## Vorwort der Autoren zur 2. überarbeiteten Auflage

Vor rund zehn Jahren haben wir die 1. Auflage des vorliegenden Buches verfasst. Damals waren wir beide Autoren-Rookies, wenn Sie so wollen. Wir hatten eben unsere Masterarbeiten abgeschlossen und waren gemeinsam auf vielen IT-Beratungsmandaten unterwegs. Auf Anraten von Markus damaligem Experten Prof. Dr. Andreas Gadatsch, der uns zur ersten Auflage ein persönliches Geleitwort widmete, haben wir unsere beiden Methoden im vorliegenden Buch kombiniert und aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Wir waren überzeugt, dass die damals gängigen Ansätze für KMU überdimensioniert waren. Deshalb nahmen wir uns der Aufgabe an, unser IT-Reifegradmodell sowie den IT-Strategieansatz im vorliegenden Buch zu publizieren.

Noch heute werden wir gefragt: „Wann habt ihr dieses Buch geschrieben?“ Unsere Antwort: „Vor zehn Jahren.“ Die Reaktion darauf: „Aber, das ist ja aktueller denn je!“

Nun, zehn Jahre später, nach vielen weiteren Beratungsmandaten, in unserer operativen Tätigkeit als CIO ad interim und in Festanstellung, in denen wir die Methoden erfolgreich angewendet und weiterentwickelten, haben wir gemeinsam beschlossen, eine überarbeitete Auflage zu publizieren. Nicht aus eigenem Antrieb, nein, aufgrund der vielen positiven Rückmeldungen zu unserem Erstlingswerk von Kunden, Kollegen und Freunden.

Ja, es braucht ein Update, denn vieles ist passiert in den Jahren, seit unser Buch erschienen ist. Jedoch: Unser Ansatz wurde ursprünglich bewusst generisch entwickelt, um sich nicht von Modebewegungen abhängig zu machen. Sie mögen vielleicht einwenden, dass derzeit neue Methoden und Modelle aktueller und zielführender sind. Das mag sein und wir haben dies im Kontext der 2. Auflage ebenfalls für unseren Ansatz überprüft. Wir sind jedoch zum Schluss gekommen, dass wir unseren Ansatz generisch halten wollen. Ganz einfach deshalb, weil er über die letzten Jahre hervorragend funktioniert hat und er sich nach wie vor bewährt.

In diesem Sinne, wünschen wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser ein hilfreiches Nachschlagewerk für Ihre Arbeit an einer wertschöpfenden und zielführenden IT-Organisation, die Ihre Kunden begeistert und einen echten Mehrwert bringt. So wie wir begeistert sind von Ihren zahlreichen positiven und motivierenden Rückmeldungen.

Aalen, Deutschland  
Mörschwil, Schweiz  
September 2023

Markus Mangiapane  
Roman P. Büchler

---

## Vorwort der Autoren zur 1. Auflage

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 ver-

wendeten 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 <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-43317-8> zur Verfügung gestellt.

Aalen, Deutschland  
Mörschwil, Schweiz  
Juni 2014

Markus Mangiapane  
Roman P. Büchler

---

## Danksagung

Wir bedanken uns bei unseren Familien, bei Bianca und Tristan Mangiapane sowie bei Liliane, Michelle und Eileen Gmünder für die Unterstützung und deren Nachsicht für unsere langen Arbeitstage und Autorenabende. Ohne die Freiräume, die sie uns während des Schreibens gewährt haben, wäre dieses Buch nie zustande gekommen.

Einem herzlichen Dank sind wir Prof. Dr. Andreas Gadatsch verpflichtet. Er hat uns die Tür zum Springer Verlag geöffnet und uns ermutigt, unsere Erkenntnisse in einem Buch zu publizieren. Danke auch für sein Geleitwort in der 1. Auflage des Buches.

Unserem ersten kritischen Lektor der 1. Auflage und ehemaligen Arbeitskollegen, Dr. Rudolf Baer, danken wir herzlich für sein Engagement in diesem Projekt. Er war uns stets ein vorbildlicher Mentor und Ideengeber. Seine Hinweise zur Struktur des Buches haben wir sehr gerne aufgenommen und umgesetzt. Auch ihm danken wir für sein Geleitwort zur 1. Auflage.

Dem Springer Verlag, allen voran Petra Steinmüller, danken wir für die geduldige Unterstützung unseres Werks in der 2. Auflage.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Übersicht und Thesen</b> . . . . .	1
1.1	Ausgangslage . . . . .	1
1.2	Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus? . . . . .	3
	Literatur . . . . .	4
<b>2</b>	<b>Übersicht über die methodische Vorgehensweise</b> . . . . .	5
2.1	IT-Reifegradmodell . . . . .	6
2.2	IT-Strategiemethode . . . . .	6
<b>3</b>	<b>Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse</b> . . . . .	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 . . . . .	19
3.3.5	IT-Managementmodell-Konzept . . . . .	20
3.3.6	Handlungsbedarf . . . . .	22
3.4	Konzeption und Evaluierung eines Reifegradmodells für das IT-Management . . . . .	23
3.4.1	Überblick über die Vorgehensweise des Reifegradmodells . . . . .	23
3.4.2	Anforderung mittelständischer Unternehmen . . . . .	25
3.5	Identifikation von Schlüsselkomponenten für das IT-Management . . . . .	25
3.5.1	IT-Governance, -Risk- und -Compliance-Management . . . . .	26
3.5.2	IT-Service- und -Prozessmanagement . . . . .	47
3.5.3	IT-Ressourcenmanagement . . . . .	54
3.5.4	IT-Projekt- und -Projektportfoliomanagement . . . . .	66

3.6	Vorgehensweise der Reifegradeinstufung	73
3.6.1	Einbezogene Unternehmensbereiche	74
3.6.2	Reifegradmodell	75
3.6.3	Reifegradeinstufung	76
3.6.4	Auswertung der Befragung	79
	Literatur	86
<b>4</b>	<b>Unternehmensstrategie</b>	<b>89</b>
4.1	Grundlagen der Unternehmensstrategie	89
4.2	Strategische Merkmale in der Wertschöpfungskette	92
4.3	Strategische Merkmale im Geschäftsmodell	93
4.4	Der pragmatische Ansatz: Augen und Ohren öffnen	96
4.5	Die Unternehmensleitung braucht eine neue Sicht auf die IT	96
4.6	IT-Strategie ist Unternehmensstrategie	97
4.7	Ein Wandel ist noch immer dringend angezeigt	97
4.8	Zusammenfassung	98
	Literatur	99
<b>5</b>	<b>Adaption der Unternehmensstrategie auf die Informatik</b>	<b>101</b>
5.1	Die externen Perspektiven	101
5.2	Die internen Disziplinen	103
	Literatur	105
<b>6</b>	<b>Entwicklung einer IT-Strategie</b>	<b>107</b>
6.1	Übersicht über das Vorgehensmodell	107
6.1.1	Strategische Lagebeurteilung	107
6.1.2	Strategie entwickeln	109
6.1.3	Strategie übersetzen	110
6.1.4	Umsetzung planen	110
6.1.5	Strategie umsetzen	110
6.2	Strategische Lagebeurteilung	111
6.2.1	Dokumentenstudium bestehender Unterlagen	111
6.2.2	Interviews	112
6.2.3	Fragenkataloge	115
6.2.4	Auswertung und Beurteilung	118
6.2.5	Beurteilung des Reifegrades der Informatik aus Sicht der Kunden	121
6.2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Kurzbericht	121
6.3	Strategie entwickeln	122
6.3.1	Im Zentrum: Der wahrgenommene Kundennutzen	122
6.3.2	Erhebung der Kundenanforderungen	123
6.3.3	Positionierung der IT im Unternehmen	131
6.3.4	Strategische Handlungsaktionen	132

---

6.3.5	Strategische Zielsetzung	134
6.3.6	Strategische Handlungsoptionen	139
6.3.7	Auswahl der strategischen Option	141
6.3.8	Die Leitsätze – Wegweiser der IT-Strategie	143
6.4	Strategie übersetzen	146
6.4.1	Die Change Agenda – notwendige Veränderungen sichtbar machen	146
6.4.2	Die Strategie-Landkarte – Visualisierung der IT-Strategie	148
6.4.3	Messgrößen und Zielwerte	150
6.4.4	Strategische Initiativen	150
6.4.5	Finanzierung	155
6.4.6	Das Strategiepapier	155
6.5	Strategieumsetzung planen	157
6.5.1	Die IT-Organisation ausrichten	157
6.5.2	Controlling-Instrumente	159
6.6	Strategie umsetzen	160
6.6.1	Die Effektivitätspyramide	161
6.6.2	Die Eisenhower-Methode	162
6.6.3	Leadership	164
6.7	Stolpersteine in der Strategiewerk	164
6.7.1	Die Hürden im Unternehmen überwinden	164
6.7.2	Die übliche Verzögerung im Umsetzungserfolg	165
	Literatur	167
<b>7</b>	<b>Verbindung IT-Strategiemethode – IT-Reifegradmodell</b>	<b>169</b>
<b>8</b>	<b>Konklusion</b>	<b>175</b>



## 1.1 Ausgangslage

Die Komplexität und die Bedeutung der IT innerhalb moderner Unternehmen nimmt immer mehr noch weiter zu. Auch, weil Themen, wie Digitalisierung und digitale Transformation heute nicht mehr aus der Wirtschaft wegzudenken sind. 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 Collaboration-Plattformen, Internet, Chat, Videokonferenzen und auch heute noch per E-Mail 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. Die Cloud hat bereits an vielen Orten klassische Software as a Service Lösungen abgelöst und zunehmend vom Markt verdrängt.

Dieses hohe Maß an Abhängigkeit fordert seinen Tribut und hat sich in den letzten Jahren durch den Fachkräftemangel noch massiv verschärft. Hohe Kosten, um den Betrieb einer solchen IT-Infrastruktur zu bewältigen, gepaart mit dem richtigen Ressourceneinsatz und den neu geforderten Kompetenzen 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 weiterer 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. In den vergangenen Jahren ist die im Ansatz bei einigen Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt worden. Die meisten Unternehmen jedoch sind nach wie vor skeptisch, insbesondere auch die IT-Leiter selbst.

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 jungen Generationen, die in die Wirtschaft inzwischen in die Wirtschaft eingetreten sind, bringen diese neuen Werte und entsprechende Talente in die Unternehmen. Nicht nur das: Sie stellen auch aktiv neue Ansprüche, die bei den Führungskräften auf teils massiven Widerstand stossen. Bereits vor zehn Jahren nannte Forrester Research, eine unabhängige amerikanische Forschungsanstalt, die Ansprüche der Digital Natives mit flexiblen 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 mobile Arbeitsplatz erhält demnach eine noch höhere Priorität in Unternehmens- und Digital- und Informatikstrategien. Es gilt, Networking-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs, Wikis und gemeinsame Datenablagen für virtuelle Teams unbedingt in die strategische Betrachtung mit einzubeziehen. Prüfen Sie diesbezüglich Ihre aktuellen Strategien. Sind die erwähnten Strömungen ausreichend in Ihrer Ausrichtung zu erkennen?

Die Digital Natives verändern die Wirtschaft langfristig. Die Covid-19-Pandemie hat diese Bewegung ab 2020 noch zunehmend befeuert. Neue Anforderungen und neue IT-Trends müssen deshalb zwingend in den Strategien berücksichtigt werden, unter der Bedingung, dass sich sowohl ein Unternehmen sowie interne und externe IT-Dienstleister auf laufende gesellschaftliche 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 zunehmend hinterher. Nicht nur in KMU, auch in der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Diese Entwicklung erfordert, dass sich Unternehmen stetig neu erfinden. Daher stehen sämtliche Abläufe auf dem Prüfstand. Informationstechnologie wird zukünftig der strategische Erfolgsfaktor, um dem Druck der digitalen Transformation nicht zu erliegen. Vielerorts ist die Schere schon zu weit auseinander. Es bedarf teils einem massiven Umbau am Fundament der gesamten IT, sowohl bei IT-Strategien IT-Prozessen, der IT-Organisation und insbesondere im IT-Management.

Denn: Die IT muss endlich dafür sorgen, 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 eine überschaubare Anzahl an 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] deckte sich bereits damals schon 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 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 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 zusammenarbeiten, kommunizieren und Kontakt halten, als wären sie in einem Raum. Durch die Allgegenwart von mobilen Arbeitsplätzen und der Macht von Chat, Videokonferenzen etc. war es noch nie so leicht, Menschen auch über große Entfernungen zusammen zu bringen. Die neu ins Berufsleben einsteigenden Generationen erwarten und verlangen nach genau diesen virtuellen Arbeitsbedingungen.
3. **Demokratisierung der Technologie:** Der Einkauf von Applikationen über klassische Softwareanbieter erhält Konkurrenz wie App-Stores, Bezug von Cloud Services im Abonnement via Kreditkarte oder das Herunterladen von kostenloser Software vom Internet. Ist zum Standard geworden. Diese Arten des Software-Erwerbs sind inzwischen zur Norm geworden. Damit wurden die traditionellen Vertriebskanäle mehrheitlich verdrängt.
4. **Umfassende Interoperabilität:** Alles soll 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 zusammenarbeiten können.
5. **Komplexes System-Engineering:** Die Informatik leistet 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 System on premise oder aus der Cloud über das sichere Netzwerk bis hin zum professionellen Betrieb eines Rechenzentrums mit Full-Service, sofern dies überhaupt noch benötigt wird.

---

## Literatur

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](http://www.zapthink.com). Abgerufen am 23.01.2014 von <http://www.zapthink.com/2013/08/22/zapthink-2020-version2/>