

Strategisches IT-Management: Entwicklung einer IT-Strategie

Herausgeber:

ESG Consulting GmbH
Livry-Gargan-Straße 6
82256 Fürstfeldbruck

Matthias Reimann, Director Public Sector
Tel.: +49 (0)89 92161-2802
E-Mail: matthias.reimann@esg-consulting.com

Ulrich Bethäuser, Director Industry
Tel.: +49 (0)89 92161-2517
E-Mail: ulrich.bethaeuser@esg-consulting.com

Entwicklung einer IT-Strategie

Viele Behörden, Organisationen und Unternehmen befinden sich hinsichtlich ihrer IT-Strategie in einem ernsthaften Dilemma. Zunächst nicht im Fokus der Unternehmensstrategie, wird die Informationstechnik meist auf Anforderung der Fachbereiche Schritt für Schritt erweitert. Über die Jahre entsteht somit eine IT-Landschaft, die zumeist aus zahlreichen Einzelanwendungen besteht, die jedoch gar nicht oder höchst unvollständig integriert und in den meisten Fällen nicht standardisiert ist. Dies führt in der Regel zu mehreren unerwünschten Effekten, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen:

- » In hochentwickelten Systemlandschaften führen auch kleine Veränderungen zu aufwendigen Überprüfungen der Geschäftsanwendungen (Produktivitätsparadoxon). Dies hängt meist damit zusammen, dass die ursprünglich gewählte Systemarchitektur mit dem allmählichen Ausbau der Funktionalitäten nicht mithalten kann und schließlich ans Ende der Wartbarkeit gelangt. Erschwerend wirken sich ungenügende Systemdokumentationen, Personalfuktuation und unklare Fachanforderungen aus.
- » Meist erreichen IT-Funktionalitäten keinen finalen Stand. Änderungen und Erweiterungen von Geschäftsprozessen und Anwendungssystemen werden immer notwendig sein. Grund dafür sind das dynamische Umfeld, in dem sich die meisten Organisationen befinden, und der technische Fortschritt. Bei Systemen, die nicht mehr oder nur noch schwer änderbar sind, bedeutet dies, dass Konflikte zwischen IT-Abteilung und Fachabteilungen zunehmen und früher oder später über eine Ablösung nachgedacht werden muss.
- » Der IT-technische „Wildwuchs“ bringt – je nach Größe, Geschwindigkeit und Steuerung – mit sich, dass zahlreiche Daten in mehreren Datenbanksystemen redundant gehalten werden und entsprechend gepflegt werden müssen. Das bringt erheblichen Mehraufwand für die Erfassung und Korrektur der Daten mit sich und sorgt für kaum abschätzbare Folgekosten, wenn Daten, die eigentlich identisch sein müssten, trotzdem unterschiedlich sind.

Die Entscheidungsalternativen einer möglichen IT-Strategie orientieren sich auch an den Entscheidungsalternativen zur Zielarchitektur. Für eine gesamte IT-Systemlandschaft könnten sich die Alternativen dabei grob wie folgt darstellen:

- » Pflege und Erweiterung der vorhandenen Systeme
- » Bessere Integration der Systeme (z.B. Schnittstellen, Master Data Management) oder
- » Ablösung durch neue (Standard-) Systeme

Die typischen Handlungsfelder bei der Entwicklung der IT-Strategie sind im folgenden Schaubild schematisch dargestellt:

Besondere Herausforderungen

Typische Handlungsfelder

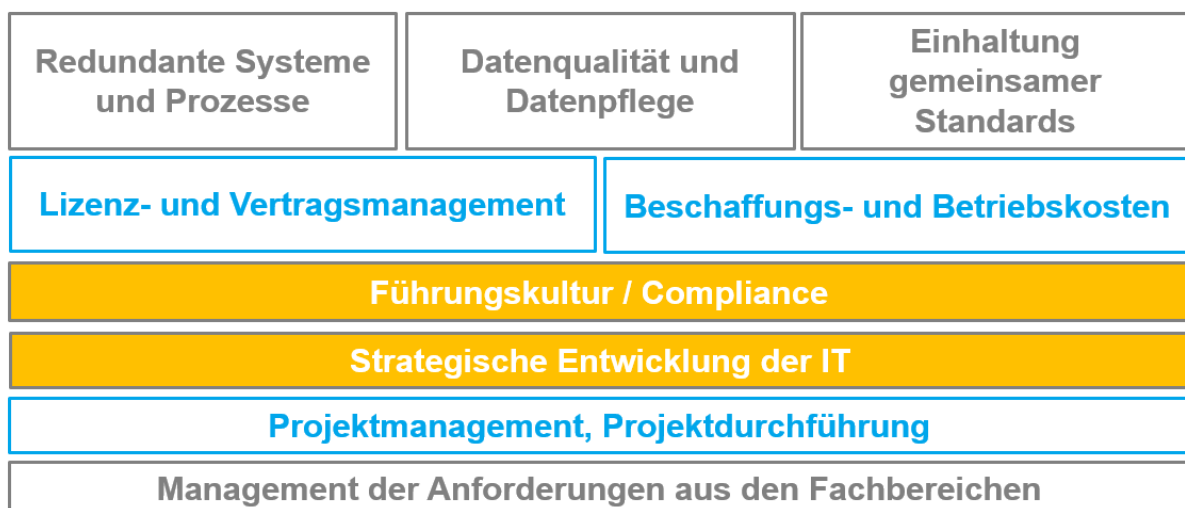


Abbildung 1: Typische Handlungsfelder bei der Entwicklung einer IT-Strategie

Aus unserer Sicht ergeben sich folgende drei Aspekte zur Bewältigung des inneren und äußeren Entwicklungsdrucks:

- » Die IT-Strategie sollte in einem offenen, transparenten Verfahren entwickelt und vereinbart werden, um den „IT-Weg“ einer Organisation und ihrer Geschäftsanwendungen festzulegen.
- » Die Portfoliostrategie sollte inhaltlich eine klare, realistische Zielarchitektur vorgeben und definieren, welche Systemkomponenten ergänzt, beibehalten und ersetzt werden sollen.
- » Die praktische Umsetzung der Portfoliostrategie erfolgt in Form von Entscheidungen über Realisierungsprojekte: Welche Projekte werden fortgeführt, welche werden abgebrochen oder verändert und welche müssen neu aufgesetzt werden?

Wie formuliere ich eine IT-Strategie?

Unter IT-Strategie wird eine Leitlinie verstanden in der dargestellt ist, welche Systeme und Anpassungen kurz- und mittelfristig umgesetzt werden und welche nicht. Dabei geht es stets darum, in welche Richtung sich die Informationstechnologienutzung für die jeweilige Behörde oder das Unternehmen entwickeln soll. Dabei müssen sowohl umfassende Strategien als auch Teilstrategien in einzelnen Bereichen wie z. B. „Infrastruktur-Strategie“ einbezogen werden.

Hierfür müssen zunächst kontroverse Fragestellungen bezüglich der IT-Strategie herausgearbeitet und geklärt werden. Insbesondere äußere Einflüsse sollten mit Hilfe einer Stärken-/Schwächen-Analyse genauestens identifiziert und bewertet werden.

Die so gewonnenen Informationen werden dokumentiert und analysiert, sodass Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet werden können.

Wie setze ich diese IT-Strategie um?

Auch wenn dies nicht der originäre Auslöser für ein IT-Strategieprojekt ist, führt die Erstellung der IT-Strategie bereits zu verbesserter Transparenz und Steuerbarkeit. Dies gilt vor allem für die Kommunikation zwischen Fachbereichen und IT-Abteilung. An zweiter Stelle stehen Kosten-, Produktivitäts- und Synergienutzen. Ein weiterer häufiger Nutzenfaktor ist die Reduzierung von IT-Risiken bzw. das Erreichen von Investitionssicherheit sowie die Etablierung organisatorischer Erfolgsfaktoren.

Zum Aufsetzen eines IT-Strategieprojektes ist es deshalb notwendig, diese unterschiedlichen Nutzungsdimensionen systematisch zu berücksichtigen und bei der Erstellung des Projekt-auftrags klar zu adressieren.

Es gilt jedoch darauf hinzuweisen, dass es bei der Umsetzung der IT-Strategie nicht damit getan ist, auf die Überzeugungskraft der Argumente zu setzen. Vielmehr ist stringentes Projekt-management und eine klare, transparente Prozesssteuerung notwendig. Um die IT-Strategie effizient umzusetzen, sind eine Reihe von Maßnahmen notwendig, die möglicherweise schon in der einen oder anderen Form vorhanden sein mögen oder aber überprüft werden sollten:

- » Projektmanagementvorgaben: Für die gesamte IT-Organisation sollte einheitlich geregelt werden, wie Projekte abzuwickeln und zu dokumentieren sind. In der Regel wird dies in einem allgemeinverbindlichen Projektmanagementhandbuch niedergelegt. Dieses Dokument ist dabei in Anlehnung an anerkannte Standards zum Projektmanagement anzulehnen und die Key-Player in der IT und im Projektmanagement sind eng mit einzubeziehen.
- » Betrieb und Änderungsmanagement: Hierunter ist zu verstehen, dass für die gesamte IT-Organisation klare, allgemeinverbindliche Regeln für den laufenden Betrieb der IT-Systeme sowie für das Änderungsmanagement formuliert und durchgesetzt werden. Diese Regeln sind vor allem im Hinblick auf das Anforderungsmanagement wichtig und hilfreich.
- » Schlüsselprojekte und Multiprojektmanagement: Sobald die IT-Strategie beschlossen ist, ist damit zu rechnen, dass die Kernpunkte der Strategie in einigen wenigen Schlüsselprojekten umgesetzt werden müssen. Hier gilt es, von Seiten des IT-Managements besonderen Fokus darauf zu richten, dass diese Projekte in der Zielstellung sauber formuliert, mit Ressourcen ausgestattet und methodisch stringent umgesetzt werden.
- » Projektmanagement: Stringentes Projektmanagement beginnt dabei, dass für größere Projekte nach Möglichkeit genau ein Projektmanager in Vollzeit benannt werden sollte, der fachlich und methodisch kompetent ist. Die konkrete Projektmanagement-Methodik (PMI, V-Modell XT, Prince, Scrum oder weitere) muss vorab entschieden und dann umgesetzt werden. In jedem Fall sind dann in Abhängigkeit von der Methode auch die Rollen, Prozesse und Berichtsanforderungen klar zu beschreiben.

ESG Consulting unterstützt ihre Kunden in der Privatwirtschaft und im Bereich der Öffentlichen Hand in der Formulierung und Umsetzung einer IT-Strategie, gibt Hilfestellung bei der Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation, im strategischen und operativen IT-Management und im Aufsetzen der notwendigen Prozesse für eine effiziente und effektive IT-Governance.

Gerne erläutern wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch unsere Ideen und Ansätze zur Entwicklung einer auf Ihre Situation angepassten IT-Strategie.

Strategisches IT-Management: Entwicklung einer IT-Strategie



Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Matthias Reimann, Director Public Sector
Tel.: +49 (0)89 92161-2802
E-Mail: matthias.reimann@esg-consulting.com

Ulrich Bethäuser, Director Industry
Tel.: +49 (0)89 92161-2517
E-Mail: ulrich.bethaeuser@esg-consulting.com

ESG Consulting GmbH
Livry-Gargan-Straße 6
82256 Fürstenfeldbruck
www.esg-consulting.com