

Abstract

Titel: Reifegradanalyse zur Beurteilung der IT-Managementprozesse von mittelständischen Unternehmen

Kurzzusammenfassung:

Mit dieser Arbeit wird versucht, die wichtigsten IT-Managementprozesse innerhalb eines mittelständischen Unternehmens zu identifizieren und sie anschliessend mit einem selbst entwickelten Reifegradmodell zu bewerten. Um den Zustand der jeweiligen IT-Managementprozesse zu ermitteln, wird eine Befragung unterschiedlicher Bereiche innerhalb der Unternehmung, mit dem Ziel, ein gesamthafes Bild der Informatik zu bekommen, durchgeführt. Welcher Unternehmensbereich befragt wird, ist abhängig vom jeweiligen Themengebiet, welches zu bewerten ist. Durch die unterschiedliche Sichtweise der einzelnen Bereiche kann ebenfalls auch eine Diskrepanz zwischen IT-Innen- und Aussenansicht aufgezeigt werden und im Anschluss bereinigt werden. Wie dieser Zustand (non-aligned) bereinigt werden kann, wird anhand zweier Beispiele exemplarisch aufgezeigt.

Verfasser: Markus Mangiapane
Herausgeber: Dr. Uwe Heck
Veröffentlichung (Jahr): 2012
Zitation: Verfasser, Jahr, Titel.
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit

Schlagnworte: IT Management, IT Compliance Management, Wirtschaftsinformatik, Organisationsentwicklung, Informationsmanagement

Ausgangslage

Seit geraumer Zeit nehmen die Komplexität und die Bedeutung der IT innerhalb moderner Unternehmen immer mehr zu. Dies betrifft nicht nur Grossunternehmen oder Konzerne, denn mittlerweile sind auch die Geschäftsprozesse von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) so tief mit der Informatik verzahnt, dass auch diese nicht mehr ohne IT-Unterstützung bestehen können.

Neben diesem hohen Maß an Abhängigkeit sollte außerdem aufgrund der hohen Kosten, die der Betrieb einer IT-Infrastruktur mit sich bringt, davon ausgegangen werden, dass die dazugehörigen Ressourcen optimal verwaltet werden, damit die IT einen möglichst hohen Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen leisten kann.

Ein unternehmensweites IT-Management kommt in KMU jedoch nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und reichen von einer fehlenden Sensibilisierung seitens der IT- oder Geschäftsleitung über fehlendes Know-how bis hin zu fehlenden Ressourcen. Ein weiterer elementarer Grund kann darin bestehen, dass die derzeit verfügbaren IT-Managementmodelle bzw. -Frameworks aufgrund der geringen Größe der Unternehmen nicht geeignet sind.

Ziel

Die vorliegende Arbeit richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen, für die sie ein Reifegradmodell bereitstellen soll, das die Informatik strukturiert, in Prozesse gliedert und die Reife der jeweiligen Managementprozesse bestimmt. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen lassen sich in der Folge Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung der IT-Managementprozesse ableiten.

Vorgehen

In der ersten Phase der Arbeit wurden die Grundlagen und notwendigen Begriffe und Abgrenzungen definiert. Hier standen unter anderem die Definition des Begriffs eines mittelständischen Unternehmens und des IT-Managements im Vordergrund.

Für den Begriff des *IT-Managements* existieren unzählige Definitionen, die je nach Autor unterschiedliche Auslegungen umfassen. Die vorliegende Arbeit orientierte sich in ihrem weiteren Verlauf am IT-Managementmodell von Resch, das nach Ansicht des Autors gegenüber den anderen untersuchten IT-Managementmodellen wesentliche Vorteile mit sich bringt. Die

IT-Domänen des IT-Managementmodells, IT-Governance-, IT-Risk- und IT-Compliance-Management, IT-Ressourcenmanagement, IT-Service- und -Prozessmanagement sowie IT-Projekt- und IT-Projektportfoliomanagement, umfassen die wichtigsten IT-Managementdisziplinen und sind dennoch logisch voneinander abzugrenzen. In der Folge sind sie klar und übersichtlich strukturiert und können bei Bedarf auch getrennt voneinander betrachtet werden. Weiterhin sieht Reschs Modell eine klare Ausrichtung auf den Kunden bzw. die Gesamtorganisation vor und ebnet somit den Weg für die Orientierung der IT an der Unternehmensstrategie.

Um die einzelnen Bereiche des IT-Managements herauszuarbeiten, wurden die oben genannten Domänen aus der Sicht eines mittelständischen Unternehmens detailliert beschrieben. Daraus ergaben sich Bereiche bzw. IT-Managementprozesse, die auch von KMU beherrscht werden müssen. Um diese Prozesse messen und einordnen zu können, wurden Fragen entwickelt, die von den entsprechenden Unternehmensbereichen beantwortet werden müssen. Entscheidend war dabei, dass die Fragen immer von mindestens zwei Unternehmensbereichen beantwortet werden. Dies hat den Vorteil, dass zwei verschiedene Sichtweisen auf eine Fragestellung gewonnen werden. Die jeweiligen Antworten können Differenzen aufweisen. Dieser Zustand wurde als „not aligned“ bezeichnet und offenbart einen Handlungsbedarf, damit das Unternehmen den angestrebten Zustand „aligned“ erreichen kann.

Um die Antworten auf die jeweiligen Fragen auch strukturiert auswerten zu können, wurde ein eigenes Reifegradmodell entwickelt. Als Basis für das Modell diente zum einen das CMMI-Modell, zum anderen das Reifegradmodell von COBIT. In dem eigens entwickelten Modell wurden die Zustände in fünf Levels aufgeteilt. Die Reifegrad-Levels reichen von „nicht vorhanden“ über „initial“, „elementar“ und „definiert“ bis hin zu „etabliert“. Für jeden Reifegrad-Level, für jede einzelne Frage wurden Zustände beschrieben, die es dem Befragten problemlos möglich machen sollten, den korrekten Reifegrad-Level auszuwählen.

Parallel dazu wurde, um die beschriebene Reifegradanalyse auch praxisnah durchführen und die Ergebnisse auswerten zu können, eine Excel-Auswertung entwickelt. Mit deren Hilfe werden die einzelnen Fragen der Unternehmensbereiche zusammengetragen, die entsprechenden Kennzahlen ermittelt und visuell dargestellt. Darüber hinaus hatten die Unternehmen auch die Option, Prioritäten individuell zu vergeben und auszuwerten.

Erkenntnisse

Das aktive Management der Informatik ist ein wichtiger Faktor für ein mittelständisches Unternehmen. Möchte es mit ihrer Hilfe einen möglichst hohen Nutzen generieren, muss es sie so wertschöpfend wie möglich einsetzen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn es für die Kernthemen definierte Prozesse gibt, die sicherstellen, dass die Führungs- und Steuerungsprozesse zwischen der Informatik und dem Unternehmen aufeinander abgestimmt sind.

Das Besondere an mittelständischen Unternehmen ist, dass sie sehr unterschiedlich aufgestellt sind und sich extrem an ihrer Branche oder sogar an ihren Kunden ausrichten. Dies hat einen direkten Einfluss auf das Business und damit auch auf die Informatik. Aufgrund dieser Sachlage kann mit Sicherheit behauptet werden, dass kein mittelständisches Unternehmen dem anderen gleicht. Genau darauf basiert die Herausforderung, die es bei der Beurteilung der IT und ihrer Prozesse in der Praxis zu bewältigen gilt.

Die Diversität mittelständischer Unternehmen wurde in dem entwickelten Reifegradmodell berücksichtigt, sodass diese ihren akuten Zustand mit seiner Hilfe bestimmen und daraus weitere Maßnahmen ableiten können. Um ein derartiges Vorhaben realisieren zu können, muss zwingend ein Alignment mit der Unternehmensleitung vorliegen. Der Unternehmensleitung muss bewusst sein, dass sie dafür verantwortlich ist, welche Rahmenbedingungen für die Informatik gesetzt werden. Letztendlich trägt sie auch die Gesamtverantwortung, wenn die IT aufgrund fehlender Absprachen im Fall eines Fehlschlags nicht die Leistungen erbringen kann, die für die Aufrechterhaltung des Business benötigt werden. Auch wenn rechtlichen Vorgaben im Bereich des Datenschutzes, der Datensicherung und der Datenaufbewahrungspflicht nicht nachgekommen wird, ist die Unternehmensleitung in letzter Instanz dafür verantwortlich. Weiterhin muss die Unternehmensleitung darauf bedacht sein, dass die Informatik so wertschöpfend wie möglich betrieben wird und die in die IT-Ressourcen getätigten Investitionen nachhaltig und sinnvoll sind.

Literaturquellen

Innerhalb der Arbeit wird Bezug auf unterschiedlichste IT-Management-Frameworks genommen. Als Basis hierfür wurde unter anderem COBIT 4.0 Deutsch und ITIL in der Version 3 verwendet.