



Leseprobe

Inge Hanschke

Lean IT-Management – einfach und effektiv

Der Erfolgsfaktor für ein wirksames IT-Management

ISBN (Buch): 978-3-446-44071-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-44199-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44071-5>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	IX
1 Einleitung	1
1.1 Wegweiser durch dieses Buch.	2
1.2 Wer sollte dieses Buch lesen?	4
1.3 Webseite zum Buch	5
1.4 Abgrenzung und weiterführende Literatur	6
2 IT-Management im Überblick	7
2.1 Einordnung und Abgrenzung	9
2.2 Aktuelle Herausforderungen im IT-Management	13
2.2.1 Operational Excellence	14
2.2.2 Strategic Excellence	21
2.3 Managementdisziplinen	30
2.3.1 Vorgaben und Leitplanken für die IT	31
2.3.2 Steuerung und Kontrolle	37
2.3.3 Unterstützende Funktionen	39
2.3.4 Funktionen im Zusammenspiel zwischen Business und IT	40
2.3.5 IT-Managementfunktionen	41
2.4 Zusammenspiel der Disziplinen	46
3 IT-Planung	53
3.1 Planungsebenen	54
3.1.1 Strategische IT-Planung	54
3.1.2 Taktische IT-Planung	59
3.1.3 Operative IT-Planung	66
3.1.4 Zusammenspiel der Planungsebenen	66
3.1.5 Granularitäten	69
3.2 Ziel-Bild im Detail	77
3.2.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen	77
3.2.2 Strategische Positionierung der IT festlegen	84
3.2.3 IT-Ziele	90
3.2.4 Grobe Soll-Planung der IT-Assets	93
3.3 Leitplanken im Detail	100
3.3.1 Prinzipien	101
3.3.2 Strategien zur Absicherung der Zielerreichung	107
3.3.3 Technische Vorgaben	119

3.3.4	Fachliche und organisatorische Randbedingungen	120
3.4	IT-Strategie	121
3.4.1	Inhalte einer IT-Strategie	121
3.4.2	IT-Strategiedokument	124
3.4.3	Leitfaden zur unternehmensspezifischen Ausgestaltung der IT-Strategie ...	126
3.5	Planungsdisziplinen	132
3.5.1	Business-Analyse	133
3.5.2	Demand Management	135
3.5.3	Business Process Management (BPM)	140
3.5.4	Business Capability Management (BCM)	147
3.5.5	Enterprise Architecture Management	155
3.5.5.1	Struktur-Backbone Best-Practice-Unternehmensarchitektur	159
3.5.5.2	Analyseinstrumentarium	166
3.5.5.3	Planungsinstrumentarium	173
3.5.6	IT-Innovationsmanagement	196
4	IT-Governance	201
4.1	Einordnung und Abgrenzung	202
4.2	Organisatorische Aspekte	205
4.2.1	IT-Organisationsform	206
4.2.1.1	Zentrale oder dezentrale IT-Organisation?	206
4.2.1.2	Sourcing-Modell	210
4.2.1.3	Globalisierung und IT-Governance	212
4.2.2	Rollen, Verantwortlichkeiten und Skills	214
4.2.2.1	Typische Stakeholder-Gruppen	214
4.2.2.2	Festlegung Ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten	222
4.2.2.3	Skill-Profile	230
4.2.3	Entscheidungsfelder und deren Prozesse und Gremien	233
4.2.4	Veränderung der IT-Organisation	247
4.3	Anwendbare Vorgaben	253
4.3.1	Durchführungsrichtlinien	254
4.3.1.1	Projektstart	254
4.3.1.2	Inbetriebnahme von Systemen	256
4.3.1.3	Projektsteuerung	256
4.3.1.4	Compliance-Management	258
4.3.1.5	Sicherheitsrichtlinien	260
4.3.1.6	Modellierungsrichtlinien und Vorgaben für die Werkzeugunterstützung für das Demand Management und Enterprise Architecture Management	261
4.3.2	Steuerungsinstrumentarium	266
4.3.2.1	IT-Controlling	268
4.3.2.2	Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen ...	272
4.3.2.3	Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben	278
4.4	IT-Prozesse	288
4.4.1	Verantwortlichkeiten	288
4.4.2	Festlegung der IT-Prozesse	290

5	Lean IT-Management	297
5.1	Lean Management	298
5.1.1	Sieben Arten der Verschwendung	299
5.1.2	Vermeidung von Verschwendung	301
5.1.3	Lean-Prinzipien	302
5.2	Übertragung der Lean Ansätze auf das IT-Management	303
5.2.1	Lean IT-Management-Prinzipien	306
5.2.2	Leanisieren	310
5.2.2.1	Leitfaden für das Leanisieren	310
5.2.2.2	Best-Practices für das Leanisieren	312
5.3	Ausprägung Ihres Lean Instrumentariums	320
5.3.1	Ermittlung des organisatorischen Kontextes	325
5.3.1.1	Unternehmensgröße	326
5.3.1.2	Organisationsform (zentral, dezentral oder Mischformen)	326
5.3.1.3	Sourcing-Modell	327
5.3.1.4	Unternehmenskultur	327
5.3.1.5	Art der Leistungsverrechnung	328
5.3.2	Festlegung des angestrebten Stellenwerts der IT	328
5.3.3	Gestaltung des Soll-Bilds	331
5.3.3.1	Stakeholder-Analyse	331
5.3.3.2	Ableitung der erforderlichen Soll-Fähigkeiten	332
5.3.3.3	Verschlinkung des Soll-Bilds	342
5.3.3.4	Abstimmung und Kommunikation	342
5.3.4	Standortbestimmung	342
5.3.4.1	Reifegradeinschätzung	342
5.3.4.2	Identifizieren von Handlungsbedarf	347
5.3.5	Planung der nächsten Umsetzungsstufe	347
5.3.5.1	Identifikation und Analyse von möglichen Maßnahmen	347
5.3.5.2	Aufwand-Nutzen-Betrachtung	349
5.3.5.3	Bildung und Analyse von Szenarien	356
5.3.5.4	Leanisieren und Überführung in die Umsetzung	357
5.4	Anwendungsbeispiele	358
5.4.1	Demand Management Beispiel	358
5.4.2	Management von Business-Transformationen	364
5.4.2.1	Merger und Akquisitionen	374
5.4.2.2	Stammdatenmanagement	383
6	Best-Practices	387
6.1	Stakeholder-Analyse	388
6.1.1	Identifikation von möglichen Stakeholder-Gruppen	389
6.1.2	Einschränkung der Stakeholder-Gruppen entsprechend Soll-Vision und Ausgangslage	392
6.1.3	Festlegung der zu involvierenden Stakeholder	393
6.2	Best-Practices zur fachlichen Themenplanung	394
6.2.1	Budgetierung	394
6.2.2	Fachliche Themenplanung	396

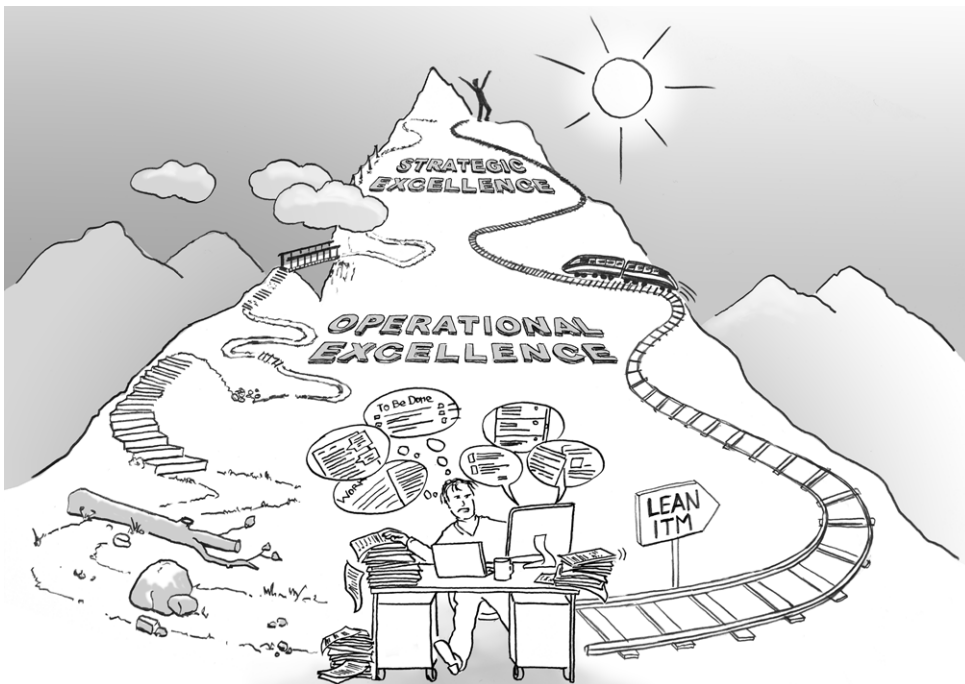
6.3	Best-Practices zur fachlichen Projektportfolio- und Roadmap-Planung	399
6.3.1	Leitfaden für die fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung	402
6.3.2	Best-Practices zur Identifikation von Features	404
6.3.3	Best-Practices zur Detaillierung und Zerlegung von Features	406
6.3.4	Umgang mit Veränderungen.	408
6.4	Best-Practices für die fachliche Projekt- und Iterationsplanung	410
6.5	Leitfaden für die Erstellung einer Prozesslandkarte	416
6.6	Leitfaden für die Gestaltung Ihres funktionalen Referenzmodells	419
	Glossar	433
	Literatur	469
	Abkürzungen.	477
	Stichwortverzeichnis.	479

Vorwort

*Lean Produktion ist der Hit unserer Tage.
Doch die großen Produktivitätsreserven liegen in Verwaltung und Management,
nicht in der Fertigung.*

Hermann Simon (1947), dt. Betriebswirt u. Hochschullehrer, Mainz;
Geschäftsführer Simon & Partner, Bonn*

Die Herausforderungen an CIOs und IT-Verantwortliche sind gewaltig. Alleine die operativen Aufgaben nehmen IT-Verantwortliche häufig völlig in Beschlag. Trotz Überlast müssen Sie den Geschäftsbetrieb in Anbetracht des Kostendrucks und zunehmender Sicherheits- und Compliance-Anforderungen kontinuierlich optimieren und gleichzeitig einen spürbaren Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und Business-Agilität leisten.



Herausforderungen im IT-Management
[© Frank Fischer, Ottobrunn, und Inge Hanschke, München]

Dies ist nur mit einem handhabbaren IT-Management-Instrumentarium möglich. Lean IT-Management ist der Schlüssel dazu. Durch eine Übertragung der Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der industriellen Produktion auf das IT-Management werden Geschäftsprozesse und Organisation wertschöpfend ohne Ballast gestaltet und kontinuierlich verbessert. So können die Herausforderungen bewältigt werden.

Der Lean-Gedanke ist dabei eine ebenso einfache wie geniale Idee. Wertschöpfende Prozesse werden priorisiert und Verschwendung wird, wo auch immer möglich, vermieden („Werte schaffen ohne Verschwendung“). Auf der Basis einer offenen Leistungskultur basierend auf Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness, Partizipation und Integrität werden mit Hilfe von Lean Prinzipien und Methoden Geschäftsprozesse und Organisation – auch insbesondere im IT-Management – kontinuierlich und nachhaltig weiterentwickelt. Zu den Prinzipien zählen unter anderem eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden, eine zielgerichtete Mitarbeiterbefähigung und ein gelebter kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die Wertstromanalyse ist eine der Methoden des Lean Managements.

Durch die konsequente Anwendung der Prinzipien und Methoden werden Ihre Organisation und die Prozesse befähigt, sich schnell und effizient auf die immer größer werdenden Herausforderungen einzustellen. Dies sichert langfristig die Existenz des Unternehmens und dessen Wirtschaftlichkeit.

Dies gilt insbesondere auch für das IT-Management. Ein schlankes systematisches IT-Management-Instrumentarium ist in Anbetracht der Überlast der IT-Verantwortlichen Erfolgsvoraussetzung, um die IT-Komplexität zu beherrschen, wirksam zu planen und zu steuern sowie Partner oder sogar Enabler des Business zu werden.

In der Praxis scheitern viele Unternehmen daran, ein angemessenes, handhabbares und gleichzeitig effektives Instrumentarium bereitzustellen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Beispiele sind:

- Fehlendes Management-Commitment
- Unzureichende Skills im strategischen oder taktischen IT-Management
- Fehlende Kunden-, Ziel- und Nutzenorientierung
- Keine Konzentration auf das Wesentliche
- Schlechtes Aufwand/Nutzen-Verhältnis mit z. B. hohen Fehlerbeseitigungskosten

Wie kommen Sie zu einem wirkungsvollen Instrumentarium? Wie müssen Sie vorgehen und mit welchem Aufwand müssen Sie rechnen? Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand? Welche Skills werden für das „Leanisieren“ benötigt?

In der Literatur findet man zwar diverse Ansätze. Die Informationen sind jedoch sehr verstreut und decken nicht alle relevanten Aspekte mit dem notwendigen Praxisbezug ab. Zudem fehlen direkt anwendbare Hilfestellungen. Dies erschwert die Einarbeitung der Verantwortlichen in die anspruchsvolle Thematik des Lean IT-Managements.

Motiviert durch die Herausforderung, ein ganzheitliches und praktikables Instrumentarium zusammenzustellen, entstand dieses Buch. Es kondensiert die Erfahrungen vieler Kundenprojekte und die Erkenntnisse aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten sowohl aus Anwenderunternehmen, der Beratungsbranche als auch der Wissenschaft. Das Buch betrachtet das Thema ganzheitlich und gibt vor allem konkrete Hilfestellungen für das Aufsetzen, den Ausbau und die Verankerung eines einfachen und effektiven Instrumentariums für das IT-Management.

Mit Hilfe eines auf Sie zugeschnittenen Instrumentariums können Sie Ihre IT im Griff behalten, strategisch weiterentwickeln und zum Partner oder sogar Enabler des Business werden. Dieses Buch hilft Ihnen, zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse Ihr Instrumentarium in machbaren Schritten zu gestalten und mit jeweils sichtbaren Erfolgen einzuführen. Manchmal sind es nur kleine Schritte, manchmal aber auch drastische Einschnitte. Die Veränderung muss geplant und gesteuert werden. Nur wenn der Nutzen im Management, in den Fachbereichen und in der IT-Organisation selbst erkannt wird, sind die Investitionen für den weiteren Ausbau argumentierbar.

Mit diesem Buch können Sie erfolgreich in das Lean IT-Management einsteigen und es dann kontinuierlich ausbauen. Der erste Schritt ist entscheidend. Eine zweite Chance gibt es selten.

München, im Oktober 2014

Inge Hanschke

Danksagung

Vielen Dank an die vielen IT-Management-Experten und Kollegen aus befreundeten Unternehmen für den intensiven Austausch zur Methoden- und Werkzeugweiterentwicklung.

Danke an meine Diskussionspartner, Reviewer und Unterstützer, die durch wertvolle Kommentare und Feedback das Buch maßgeblich mitgestaltet haben: Sebastian Hanschke, Dr. Sabine Buckl, Dr. Christian Schweda, Brigitte Bauer-Schiewek, Margarete Metzger, Sarah Merz, Irene Weilhart und weitere geschätzte Personen, die nicht genannt werden wollen.

Besonderen Dank an Jörg Krüger, meine Familie und Freunde, die mir den Rücken freigehalten haben und mich auch durch Feedback tatkräftig unterstützt haben.

In Gedenken an meinen geliebten, viel zu früh verstorbenen Mann Philipp

1

Einleitung

*Every morning in Africa, a gazelle wakes up.
It knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed.
Every morning a lion wakes up.
It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death.
It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle.
When the sun comes up, you better start running.*

Thomas L. Friedman: The World Is Flat, 2005

Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Die veränderten Geschäftsanforderungen müssen mithilfe adäquater IT-Unterstützung einfach, schnell und zu marktgerechten Preisen umgesetzt werden. Die IT muss entsprechend dem obigen Zitat von Friedman für den nächsten großen „Run“ bereit sein.

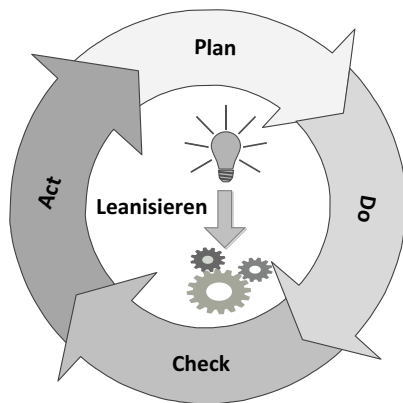
Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie ein ganzheitliches Instrumentarium, um das IT-Management und die Weiterentwicklung und Transformation des Geschäfts aktiv zu unterstützen. Sie müssen Ihre Ausgangssituation verstehen, Ihre IT auf Veränderungen vorbereiten und entsprechend der Erfordernisse und Anforderungen flexibel und schnell weiterentwickeln.

Das Instrumentarium muss schlank und handhabbar, „lean“, sein. Durch eine systematische Übertragung der Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der industriellen Produktion auf das IT-Management kann das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium einfach und effektiv kontinuierlich in Schritten verschlankt und verbessert werden. Hilfestellungen hierfür finden Sie in diesem Buch.

Die kontinuierliche Verbesserung und das „Leanisieren“ erfolgen in einem PDCA- Kreislauf (siehe Bild 1.1 und [Pfe07]). Probleme, die der Umsetzung der Unternehmensstrategie im Wege stehen, müssen konsequent und systematisch adressiert und beseitigt werden. Sie müssen

- erkannt und analysiert sowie die Veränderung konzipiert (Plan),
- pilotiert und erprobt (Do),
- der Effekt genau überprüft (Check) und
- neue Geschäftsprozesse, Systeme und/oder organisatorische und Governance-Veränderungen vollzogen werden (Act).

Über einen gesteuerten Veränderungsprozess im Kontext des unternehmensübergreifenden Change Managements muss das Lean IT-Management-Instrumentarium entsprechend der Notwendigkeiten in leistbaren Schritten eingeführt und ausgebaut werden. Die Größe der Schritte hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Eine offene Leistungskultur basierend

**BILD 1.1**

„Leanisieren“ im PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

auf Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness, Partizipation und Integrität muss schrittweise etabliert werden. Auf dieser Basis kann dann schrittweise der Ausbau erfolgen. Quick-wins sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Verankerung.

Nun stellen sich Ihnen wahrscheinlich zu Recht die folgenden Fragen:

- Was macht ein Lean IT-Management-Instrumentarium aus?
- Wie kann man das für das Unternehmen passende Instrumentarium systematisch ableiten?
- Wie verankert man das Instrumentarium erfolgreich in der Organisation?
- Wie institutionalisiert man den kontinuierlichen Veränderungsprozess (KVP)?

Im Buch finden Sie hierzu Hilfestellungen und Best-Practices. Es werden die wesentlichen Herausforderungen für IT-Verantwortliche und die für deren Bewältigung erforderlichen Bausteine anhand von Beispielen aufgezeigt. Wichtige Bausteine sind z. B. das Demand Management, das Projektportfoliomanagement und das Enterprise Architecture Management sowie eine effektive Organisation und Governance. Mithilfe eines Schritt-für-Schritt-Leitfadens werden Hilfestellungen für die individuelle Ableitung Ihres spezifischen Instrumentariums gegeben (kurz Lean ITM-Instrumentarium). Die Schritte werden anhand von Beispielen erläutert.

■ 1.1 Wegweiser durch dieses Buch

Die Gliederung des Buchs ist in Bild 1.2 dargestellt. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 2 zeigt die aktuellen Herausforderungen im IT-Management und deren Lösungsbausteine auf. Es erläutert, wie in der IT ein Wert- und Strategiebeitrag geschaffen werden kann, warum welche Disziplinen erforderlich sind und wie diese zusammenwirken.

Kapitel 3 stellt die IT-Planung auf der strategischen, taktischen und operativen Planungsebene vor. Die wesentlichen Inhalte und Methoden sowie Disziplinen und deren Verankerung in der Organisation werden ausführlich erläutert. Wesentlicher Schwerpunkt bilden hierbei

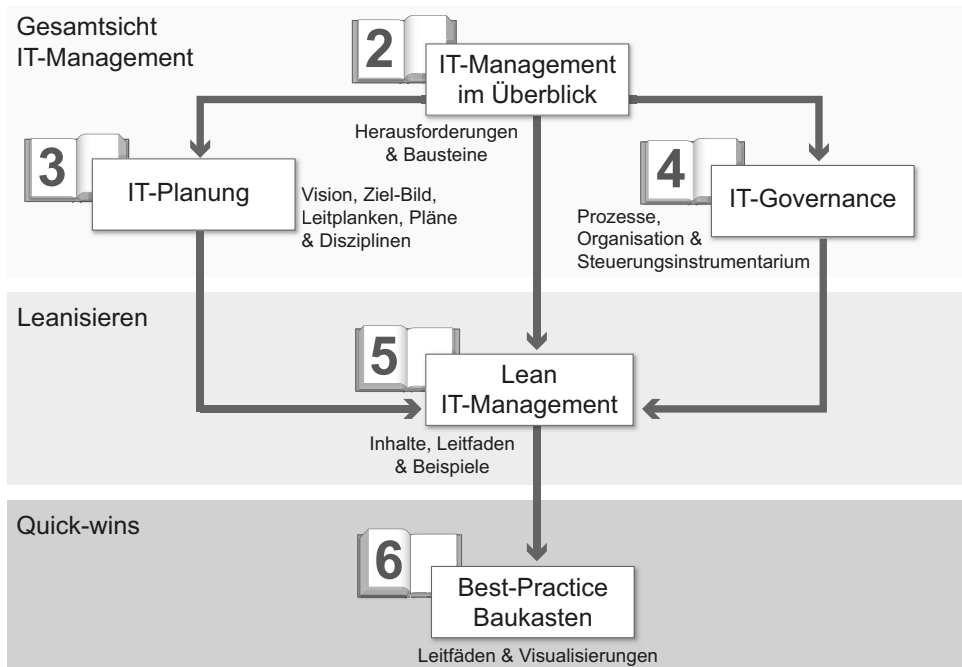


BILD 1.2 Kapitelstruktur

die IT-Strategieentwicklung, das Enterprise Architecture Management, das Business Process Management, das Demand Management und das Business Capability Management.

In Kapitel 4 finden Sie alle wesentlichen Aspekte bzgl. der IT-Steuerung und deren Verankerung in der Organisation. Von besonderer Bedeutung hier sind die Organisationsform, Rollen und Verantwortlichkeiten, Entscheidungsfelder und Gremien sowie Durchführungsrichtlinien für das Projektportfolio- und Multiprojektmanagement, die Steuerung von Projekten und das IT-Controlling. Darüber hinaus finden Sie hier Hilfestellungen für die Festlegung und Dokumentation der Prozesse Ihres Lean ITM-Instrumentariums.

Kapitel 5 überträgt die Lean-Grundsätze auf das IT-Management und stellt einen Leitfaden für die Ableitung Ihres spezifischen Lean ITM-Instrumentariums zur Verfügung. Darüber hinaus wird anhand von zwei wichtigen Beispielen der Einsatz von Lean-Bausteinen in der Praxis aufgezeigt. Schwerpunkte sind hier das Demand Management im Zusammenspiel mit den anderen Planungsdisziplinen einerseits und andererseits das Management von Business-Transformationen.

Kapitel 6 liefert Ihnen eine Best-Practice-Sammlung zur IT-Planung, IT-Steuerung sowie Organisation und Governance. Weitere Best-Practices finden Sie in den Download-Anhängen.

Jedes Kapitel enthält darüber hinaus zahlreiche Literaturhinweise als Empfehlung für die Vertiefung des jeweiligen Themas.

■ 1.2 Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert alle Personengruppen in Business und IT, die an der Dokumentation, Gestaltung und Planung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur beteiligt sind. Insbesondere die folgenden Personengruppen erhalten Antworten auf ihre wichtigen Fragen:

- CIO und IT-Verantwortliche sowie IT-Stabsstellen
 - Welche Abhängigkeiten und Zusammenhänge bestehen in und zwischen den Business- und IT-Strukturen?
 - Welchen Handlungsbedarf und welches Potenzial für die Optimierung der IT und der Business-Unterstützung gibt es?
 - Welche Abhängigkeiten und Auswirkungen haben geplante Veränderungen?
 - Wie standardkonform ist Ihre IT-Landschaft?
 - Welche Möglichkeiten zur IT-Konsolidierung haben Sie?
 - Wie können Sie Ihre IT strategisch auf zukünftige Veränderungen vorbereiten?
 - Wie können Sie die Weiterentwicklung Ihrer IT-Landschaft strategisch planen?
 - Wie steuern Sie die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam?
 - Wie können Sie den Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg darstellen?
 - Welches Instrumentarium ist für Sie angemessen? Welche Kosten fallen an?
 - Wie können Sie den Nutzen des Instrumentariums verargumentieren?
- Business-Verantwortliche, Business-Planer und Personen aus dem Umfeld Prozessmanagement oder Geschäftsprozessoptimierung
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus? Wie plane und steuere ich Business-Transformationen erfolgreich?
 - Muss ich mein Geschäftsmodell ändern und warum? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
 - Wie finden Sie Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale für die Optimierung der Business-Unterstützung der IT?
 - Wie können Sie erkennen, ob die IT-Landschaft hinreichend zukunftssicher, einfach und robust für die zuverlässige Gewährleistung des Geschäftsbetriebs ist?
 - Wie decken Sie Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business-Veränderungen auf?
- Verantwortliche für Business-Transformationen wie z. B. Fusionen oder Umstrukturierungen
 - Wie identifizieren Sie fachliche und IT-Anteile, die lose oder eng gekoppelt sind? Wie können Sie die Auswirkungen einer Umstrukturierung analysieren und bewerten?
 - Wie können Sie Planungsalternativen inhaltlich analysieren und gegenüberstellen?
 - Wie planen und steuern Sie den Veränderungsprozess?

■ 1.3 Webseite zum Buch

Auf der Webseite zum Buch

www.Leanize.de

und unter

<http://downloads.hanser.de>

finden Sie weitergehende Informationen.

- Download-Anhang 1: Best-Practice-Unternehmensarchitektur
- Download-Anhang 2: Sammlung von Analysemustern für die Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Landschaft
- Download-Anhang 3: Sammlung von Gestaltungsmustern für den Entwurf der Ziel-IT-Landschaft
- Download-Anhang 4: Sammlung von Planungsmustern für die Ableitung der Roadmap zur Umsetzung der Ziel-IT-Landschaft
- Download-Anhang 5: Liste von Fragestellungen und Hilfestellungen für die Ableitung Ihrer Unternehmensarchitektur sowie geeigneter Visualisierungen zur Beantwortung Ihrer Fragestellungen
- Download-Anhang 6: EAM-Reifegradmodell und Charakteristika der Reifegrade des Enterprise Architecture Management
- Download-Anhang 7: Modellierungsrichtlinien für die Geschäftsarchitektur und die IS-Landschaft
- Download-Anhang 8: Leitfaden für die Einführung oder den Ausbau von EAM
- Download-Anhang 9: Leitfaden IS-Bebauungsplanung
- Download-Anhang 10: Projektportfoliomanagement
- Download-Anhang 11: Ableitung von Business-Services
- Download-Anhang 12: Technologiemanagement
- Download-Anhang 13: Ergebnistypen des IT-Management-Instrumentariums
- Download-Anhang 14: Featuremap für das gesamte Lean IT-Management-Instrumentarium

■ 1.4 Abgrenzung und weiterführende Literatur

Operatives IT-Management sowie Business- und IT-Controlling werden in diesem Buch nur gestreift. Mehr Informationen zum operativen IT-Management finden Sie in [Ahl06], [Blo06], [Buc05], [Buc07], [Fer05], [Foe08], [GPM03], [Krc05], [Mai05], [Rom07], [Tie07] und [Zin04]. Ebenso finden Sie weitere Informationen zum IT-Controlling in [Ahl06], [Blo06], [Hei01], [Küt06], [Küt07] und [KüM07].

Das Servicemanagement wird nur grob dargestellt und die Betriebsinfrastrukturplanung wird im Folgenden nicht weiter detailliert. Hier sei auf die Literatur [Joh07] und [itS08] verwiesen.

In diesem Buch wird die Werkzeugunterstützung für das Lean IT-Management nur am Rande beschrieben. Hilfestellungen für die Werkzeugauswahl finden Sie unter www.Lean42.com. Einen Marktvergleich der kommerziellen Produkte finden Sie in [Seb08].

Stichwortverzeichnis

Symbole

5S-Methode 301
5W-Methode 301

A

Abdeckungsanalyse 171
Abhängigkeitsanalyse 171
Ableitung der IT-Ziele 90
Abnahme 257
Agiler Festpreis 414, 433
Agiles Vorgehen 309
Agilität 193, 433
Akteur 404
Aktivität 74, 433
Aktualität 263
Aktuelle Bebauung 433
Ampel 433
Analogieschätzung 397
Analyse-Muster 170, 433
Analyse-Projekt 398, 433
Änderungsanforderung 257, 433
Änderungsverfahren 257
Anforderungsbündel 254
Anforderungsliste 433
Anforderungsmanagement 254, 434
Anwendungsentwicklung 45, 434
Anwendungsfeld 434
Architektur-Muster 434
Areal 434
Aufwand 75, 396, 413
Aufwandsschätzung 414

B

Balanced Scorecard 269, 434
Baseline 434
Basis-Infrastruktur 434
Bebauung 159, 434
Bebauungscluster 227
Bebauungsplan 435
Bebauungsplan-Grafik 376, 435
Bebauungsplaner 435

Bebauungsplanung 435
Benchmark 418, 435
Benchmarking 269
Berichtspflichten 16
Best-of-Breed 102
Best Practices 435
Best-Practice-Unternehmensarchitektur 157
Betriebsinfrastruktur-Architektur 161
Betriebsinfrastruktur-Bebauung 435
Betriebsinfrastrukturplanung 6
Blueprint 17, 26, 175, 196, 435
Blueprint-Board 243
Blueprint Cluster-Analyse 172
Bottom-up 396
BSC 269, 434
Budgetierung 22, 31, 394, 435
Business-Agilität 24
Business-Alignment 203
– der IT 26, 436
Business-Analyse 133, 436
Business-Analyse-Instrumentarium 436
Business-Analyst 134, 217, 231, 436
Business Capability 25, 35, 148, 194, 436
Business Capability Management 24, 35, 147, 436
Business Capability Map 436, 443
Business Continuity Management 16, 32, 437
Business Excellence 13
Business-IT 437
Business-IT-Alignment 156
Business-IT-Koordination 40, 135, 437
Business-Partner 80
Business-Plan 149, 437
Business-Planung 148, 149, 437
Business Process Management 33
Business-Service 152, 437
Business-Transformation 27, 151, 437
Business-Zustandsanalyse 171

C

Capability Maturity Model 418

Change Management 28, 32, 437
 Change Request 257, 437
 CIO 239, 438
 Cluster-Analyse 171, 438
 CMDB 439
 CMMI 438
 CobiT 202, 438
 CobiT Reifegradmodell 248
 Cockpit 8, 438
 Commodity 438
 Compliance 123, 204, 438
 Compliance-Analyse 171
 Compliance-Management 32
 Controlling 37, 268, 439
 Corporate Innovationsmanagement 439
 COTS 438

D

Data Governance 439
 Datenabhängigkeitsanalyse 171
 Datenbereitstellung 262
 Daten-Cluster 439
 Datenlieferanten 289
 Datenqualität 264
 Datenschutz und Informationssicherheit 32
 Definition of Done 257, 413, 439
 Demand Management 20, 23, 40, 135, 439
 Deployment-Einheit 73
 Dienst 461
 Dienstleistungs- und Produktportfolio 121, 440
 Disziplin 440
 Domäne 440
 Due Diligence 440
 Durchführungsrichtlinien 253

E

EAM 42, 155, 440
 EAM-Board 242, 441
 EAM Framework 440
 EAM-Produkte 6
 Early Adopters 197
 Early Majority 197
 effizientes Software-Engineering-Instrumentarium
 26
 Einkauf 39
 Enabler und Money-Maker 80
 End-to-end 440
 Enterprise Architecture 465
 Enterprise Architecture Framework 440
 Enterprise Architecture Management 28, 42,
 155, 440

Entscheidung 396
 Entscheidungsfelder 233
 Ergebnisse der IS-Bebauungsplanung 173
 Ergebnistyp 441
 Erweiterte Daten 441
 Erweiterte Prozesslandkarte 291, 441

F

Fachbereichsverantwortliche 274
 Fachliche Abdeckungsanalyse 171
 Fachliche Bebauung 441
 Fachlicher Bezugsrahmen 441
 Fachliche Domäne 441
 Fachliches Domänenmodell 36, 441
 Fachliche Funktion 194, 441
 Fachliches Klassenmodell 442
 Fachliches Komponentenmodell 442
 Fachliche Nähe 442
 Fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung
 136, 442
 Fachliche Projekt- und Iterationsplanung 40,
 136, 442
 Fachliches Referenzmodell 442
 Fachliche Standardisierung 18
 Fachliche Themenplanung 40, 136
 Fachliche Umsetzungssteuerung 40, 136
 Feature 71, 406, 443
 Fehlende Unterscheidung zwischen Ist- und Plan-
 Bebauung 265
 Fertigungstiefe 443
 Flexibilität 193, 443
 Fortschreibung 397
 Freiraum für Innovationen 20
 Führendes System 443
 Führungsprozesse 443
 Funktionales Referenzmodell 443
 Funktions-Cluster 443

G

Geschäftsanforderung 444
 Geschäftsarchitekt 219
 Geschäftsarchitektur 160, 444
 Geschäftseinheit 444
 Geschäftsfunktion 437
 Geschäftsmodell 80, 193, 444
 Geschäftsobjekt 444
 Geschäftspartner 444
 Geschäftsprozess 73, 445
 Geschäftsregel 407, 445
 Geschäftsrelevante IT-Produkte 445
 Geschäftstreiber 91, 445

Gesundheitszustand 103, 445
Globalisierung 27, 212, 365
Globalisation 212
Governance 33, 445
Granularität 72, 445
Gremium 205, 233, 445

H

Handlungsbedarf 445
Harmonisierung 27, 365
Herausforderungen für CIOs 13
Heterogenitätsanalyse 172
Homogenisierung 17
HR 39

I

IAO-Diagramm 292, 293
Incident Management 445
Indikator 446
individuelle Datenverarbeitung im Business 209
Informations-Architektur 220
Informationsbebauung 446
Informations-Bebauungsplaner 220
Informationsfluss-Grafik 446
Informationsmanagement 446
Informationsobjekt 446
Informationssystem 121, 446
Informationssystem-Architektur 161
Informationssystem-Bebauung 446
Infrastrukturarchitekt 220
Infrastruktur-Bebauung 446
Infrastrukturelemente 446
Infrastruktur-Service 446
Infrastruktursysteme 447
Inkonsistenz 170, 447
Inkrement 415, 447
Innovationskraft der IT 27, 199
Innovationsmanagement 26, 40, 447
Innovatoren 197
Input-Activity-Output-Diagramm 292
Insourcing 210, 447
Integrationsarchitektur 25, 193, 447
Integrationsbedarf 171
Integrationsgrad 172
Investitionsplanung 123, 131, 148, 149, 447
Investitionsthema 71, 396, 448
IS-Architektur 161
IS-Bebauung 446
IS-Bebauungsplaner 219
IS-Bebauungsplanung 173
IS-Cluster 448

IS-Domäne 448
IS-Kategorie 448
IS-Landschaft 121, 448
IS-Portfolio 110
IS-Portfoliomanagement 23, 109
IS-Strategien 110
Ist-Bebauung 165, 448
Ist-Zustand 448
IT-Architekt 220
IT-Architektur 448
IT-Bebauungsmanagement 45, 158, 449
IT-Betrieb 46
IT-Board 238, 449
IT-Budgetplanung 272
IT-Commodity 449
IT-Dienstleistungs- und Produktportfolio 449
IT-Funktion 449
IT-Funktionalität 449
IT-Governance 202, 449
IT-Innovationsmanagement 26, 45, 196
IT-Innovationsmanager 221
IT-Kaufprodukt 449
IT-Komplexität 17
IT-Konsolidierung 17, 24, 144, 185, 449
IT-Koordinatoren-Gremium 239, 449
IT-Kostensteuerung 271
IT-Landschaft 193, 449
IT-Leistungsverrechnung 450
IT-Management 450
– strategisches 7
IT-Management-Instrumentarium 450
IT-Planung und -Steuerung 23
IT-Produkt 450
IT-Projektportfolio 450
IT-Revision 450
IT-Roadmap-Grafik 62
IT-Sicherheit 16
IT-Steuerung 42
IT-Steuerungsgremien 245
IT-Strategie 42, 121, 195, 450
IT-Strategiedokument 124
IT-Strategieentwicklung 23, 42, 450
IT-System 450
IT-System-Release 73
IT-Verantwortliche 274
Iteration 76, 406, 410, 415, 450
Iterationsplanung 76, 410
ITIL 450

K

Kaizen 301

- Kennzahl 285, 451
 - Kennzahlensystem 451
 - Kerndaten 451
 - Kernkompetenz 451
 - Kernprozesse 451
 - Key-User 451
 - Komplexitätsabschätzung 398
 - Komponentisierung 451
 - Konsolidierung der IS-Landschaft 17
 - Kontinuierliche Verbesserung 308
 - Kosten 396
 - Kostenfaktor 79
 - KPI 451
 - Kritikalitätsanalyse 171
 - Kümmerner 289
 - Kundenorientierung 306
- L**
- Laggards 198
 - Late Majority 198
 - Laufzeitumgebung 451
 - Lean Management 298, 451
 - Lean-Prinzipien 302
 - Lean Six Sigma 299
 - Lean Thinking 309
 - Legacy 452
 - Leistungserbringung 307
 - Leistungspotenzial der IT 78
 - Leiter Anwendungsentwicklung 221
 - Leitfaden 126
 - Leitlinie 452
 - Leitplanken 55, 100
 - Lieferantenmanagement 39, 452
 - Lifecycle 452
 - Lifecycle-Analyse 269
 - Logische Instanz 73
 - Logisches IT-System 73
 - Lokation 452
 - Lösungsidee 452
- M**
- M&A 453
 - Make-or-Buy 103
 - Management der Betriebsinfrastruktur 45, 159
 - Management der Geschäftsarchitektur 43, 158
 - Mandant 452
 - Marktanalyse 452
 - Maßnahme 452
 - Maßnahmenplanung 123, 131
 - Maßnahmen- und Investitionsplanung 123
 - Masterplan 65, 452
 - Masterplan-Grafik 452
 - Maturity Level 452
 - Merger und Akquisitionen 24, 27, 192, 365
 - Methode 453
 - Migrationsstrategie 453
 - Mission 453
 - Mittelfristplanung 453
 - Modell 453
 - Modellierungsrichtlinien 261, 453
 - Monitoring 453
 - Müllanalyse 171
 - Multiprojektmanagement 24, 38, 453
- N**
- Null-Fehler-Prinzip 308
 - Nutzen 75, 396
 - von ITM 351
 - Nutznießer 289
- O**
- Offshoring 210, 453
 - OpenSource-Strategie 103
 - Operational Excellence 13, 14, 454
 - Operational Model 454
 - Operative Ausrichtung 454
 - Operatives IT-Controlling 38
 - Operative IT-Planung 53
 - Operative Planungsebene 66
 - Operatives Prozessmanagement 20, 454
 - Opportunitätskosten 454
 - Organisations-Cluster 454
 - Organisationseinheit 454
 - Organisationsentwicklung 22, 33
 - Organisationsstruktur 454
 - Organisatorischer Handlungsbedarf 171
 - O-Ton Kunde 454
 - Outsourcing 210, 455
 - Owner 455
- P**
- Partner Management 455
 - Performance Management 204, 455
 - Personalwesen 39
 - Pflegekonzept 262, 455
 - Plan-Bebauung 165, 455
 - Plan-Ist-Abgleich 369
 - Planung 455
 - und Steuerung der IT 156
 - Planungsebene 22, 455
 - Planungsperiode 396, 455
 - Planungsszenarien 173, 455

Plattform 455
Plattform-Grafik 186
Portfolio 456
Portfolio-Analyse 269, 456
Portfolio-Grafik 174, 456
Portfoliomanagement 456
Potenzial-Analyse 270
Prämisse 456
Prinzipien 100, 101, 456
Produkt 456
Produkt-Cluster 456
Produktlandkarte 456
Produktlebenszyklusanalyse 457
Produktmanagement 22, 37, 457
Produktmanagement-Board 243
Produktmanager 37, 216, 457
Produktplanung 457
Produkt- und Dienstleistungsspektrum der IT 307
Programm 457
Projekt 457
Projektabschluss 20, 41, 415
Projektantrag 398, 457
Projektbudget 398
Projekt-Cluster 457
Projektidee 457
Projektplanung 76, 410
Projektportfolio 457
Projektportfolio-Board 240, 458
Projektportfoliomanagement 24, 38, 235, 398, 458
Projektportfolioplanung 455, 458
Projektportfolio- und Roadmap-Planung 23, 40
Projektstatus 258
Projektsteuerkreis 244, 458
Prozessablaufdiagramm 458
Prozessbebauung 458
Prozess-Cluster 459
Prozesskomplexität 459
Prozesslandkarte 139, 459
Prozessmanagement 459
Prozessmanager 216, 230

Q

Qualitätsanforderung 405
Qualitätsmanagement 459
Quality Gate 459
Quick Win 459

R

Ramp-up 460
Randbedingungen 101

Realisierungsanforderung 71, 76, 406, 460
Redundanzen 170
Referenzarchitektur 460
Referenzmodell 460
Regelkreis 270
Reifegrad 209
Reifegradmodell 248, 460
Release 406, 460
Releasemanagement 460
Release-Modell 408
Release-Planung 415
Release-Zyklus 412
Ressourcenmanagement 203
Review 257
Richtlinie 460
Risiko 396, 460
Risikomanagement 204
Roadmap 55, 173

S

Schablone 460
Schatten-IT 209
Schlampige Erfassung 264
Schnittstelle 193, 461
Scoring-Modell 211
Service 152, 461
Service-IT 461
Service-Level-Management 15, 461
Servicemanagement 461
Serviceorientierte Architektur 194, 461
Shared Service Center 461
Sicherheit 123
Skaleneffekt 461
Skills 230
Skill-Management 39
SLA 461
SMED 302
SOA 194, 461
Software-Produktlinie 461
Soll-Bebauung 165, 462
Soll-IS-Landschaft 173
Soll-Szenario 462
Sourcing-Strategie 462
Sponsor 462
Stakeholder 462
Stakeholder-Analyse 389, 462
Stakeholder-Gruppe 389, 462
Stammdatenmanagement 20, 34, 141, 143, 171
Standardvorgehensweise 158
Standortbestimmung 77, 305

- Stellenwert der IT 82, 83, 305
 - Stellgröße 462
 - Steuerkreis 398, 462
 - Steuerungsgröße 463
 - Steuerungsinstrumentarium 123, 253, 266, 305, 385, 463
 - Steuerungsobjekt 463
 - Strategic Excellence 463
 - Strategie 195, 463
 - Strategien 100, 107, 463
 - Strategiebeitrag 75, 396, 463
 - Strategische Ausrichtung 463
 - Strategisches Controlling 23
 - Strategisches IT-Controlling 37, 268, 463
 - Strategische IT-Maßnahmenplanung 463
 - Strategische IT-Planung 42, 53, 54
 - Strategisches IT-System 73, 463
 - strategische Planung der IT-Landschaft 157
 - Strategische Planungsebene 66
 - Strategische Positionierung 77
 - der IT 84
 - Strategisches Prozessmanagement 22
 - Swimlane-Diagramm 290, 291, 464
 - SWOT-Analyse 269
 - Synchroplan 64, 369, 464
 - Szenario 464
 - Szenariotechniken 269
- T**
- Tailoring 464
 - Taktische Ausrichtung 464
 - Taktische IT-Planung 53
 - Taktische Planungsebene 59
 - TCO 103, 465
 - Technische Architektur 161
 - Technische Bausteine 464
 - Technische Bebauung 464
 - Technische Bebauungsplan-Grafik 187
 - Technische Domäne 464
 - Technische Integrationsfähigkeit 172
 - Technisches Referenzmodell 183
 - Technische Standards 17, 175
 - Technische Standardisierung 464
 - Technische Vision 175
 - Technische Vorgaben 100
 - Technologiebeobachtung 196
 - Technologiebewertung 196
 - Technologiemanagement 17, 45, 122, 158, 175
 - Teil-Geschäftsprozess 74
 - Template 101, 285
 - Test 257
- Themenbereich 71, 406, 465
 - Top-down 396
 - Tragfähigkeit 27
 - Transparenz 7, 156
- U**
- Umsetzungsfortschritt 256
 - Uneinheitliche Modellierung 265
 - Unternehmensarchitekt 220
 - Unternehmensarchitektur 157, 159, 465
 - Unternehmensführung 31, 273
 - Unternehmensplanung 455, 465
 - Unternehmensplanung und -organisation 33
 - Unternehmenssteuerung 465
 - Unternehmensstrategie 91, 152, 465
 - Unternehmensstrategieentwicklung 22, 31, 466
 - Unterstützende Prozesse 466
 - Use-Case 407, 466
 - User Story 466
- V**
- Verankerung in der Organisation 251
 - Verantwortlichkeit 466
 - Verbauung 466
 - Verfahren 466
 - Vermögenswert 80
 - Vertriebskanal 466
 - Vision 55, 466
 - Visualisierungsempfehlungen 261, 262
 - Vollständigkeit 263
 - Vorhaben 467
- W**
- Wartung 467
 - Wartungsmaßnahme 467
 - Werkzeugunterstützung 6
 - Wertbeitrag 75, 396, 467
 - Wertorientierte Geschäftsprozessoptimierung 307
 - Wertschöpfungskette 73, 467
 - Wertstromanalyse 144, 302
 - Wert- und Strategiebeitrag der IT 26
 - Wirtschaftlichkeitsanalyse 172
 - Wissensmanagement 36, 467
- Z**
- Ziel 467
 - Ziel-Bild 55, 77
 - zukünftiges Leistungspotenzial 89
 - Zukunftssicherheit 27
 - Zuständigkeit 467