

# Lean IT-Management

## Schlanke Prozesse und Methoden für ein effizientes IT-Management und IT-Controlling



**Vermeiden Sie Verschwendung in den  
Geschäftsprozessen und in der IT!**

Ein Arbeitskreis des e-ThinkTank e.V. unter  
wissenschaftlicher Leitung von

Professor Dr. Arno Müller

Professor Dr. Hinrich Schröder

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

## Schlankes, prozessorientiertes IT-Management im Fokus

Schlanke Prozesse - auch in der IT - sind ein Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. Die IT ist ein zentrales Instrument zur Optimierung von Prozessen. IT-Management und Prozessmanagement wachsen somit zusammen. Deshalb steht das IT-Management vor folgenden Herausforderungen:

1. Nachweis der nachhaltigen Prozessverbesserung durch IT,
2. aktives Treiben der Fachbereiche zu den richtigen IT-Projekten,
3. Kostenreduktion in der IT durch schlanke Abläufe,
4. Beherrschung der Risiken durch verstärkten IT-Einsatz in den Kernprozessen und
5. sinnvolle Aufgabenverteilung zwischen IT, Fachbereich und externen Partnern.

"Prozesse und IT-Systeme müssen so einfach wie möglich gestaltet werden – aber nicht einfacher."  
in Anlehnung an Albert Einstein

CIOs und IT-Manager erkennen immer deutlicher, dass die IT ihren wesentlichen Wertbeitrag durch die Optimierung der Geschäftsprozesse leistet und zunehmend sogar die zentrale Rolle des Treibers der Prozessoptimierung einnimmt. Eine ausschließliche Beschränkung auf den Optimierungsansatz „Automation der Prozesse mit IT-Anwendungen“ ist hierbei jedoch der falsche Ansatz!

Vor der Automation muss die optimale Gestaltung der Abläufe und der Organisation stehen. Für diese Aufgabe eignen sich die Instrumente des Lean Management. Erst wenn die Prozesse des Unternehmens wirklich „schlank“ - das heißt frei von Verschwendung – sind, sollte der IT-Einsatz beginnen. Die Rolle der IT wandelt sich somit vom Implementierungspartner für neue IT-Systeme zum Mitgestalter der Geschäftsprozesse.

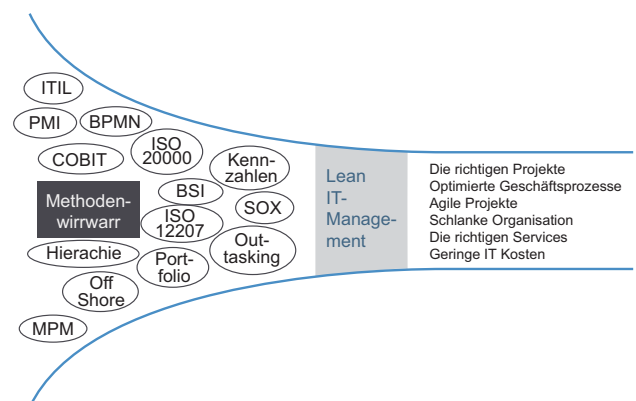
Nicht nur die Fachabteilungen benötigen schlanke Prozesse auch die IT-Abteilung selbst. In der Vergangenheit stand häufig die kreative Leistung bei der Planung und Entwicklung von Anwendungen im Vordergrund, die sich einer Standardisierung weitgehend entzieht. Durch das Referenzmodell ITIL wurde in den letzten Jahren verstärkt darauf gesetzt, Serviceprozesse zu definieren und zu vereinheitlichen. Aber entstehen durch ITIL wirklich schlanke, verschwendungsfreie Abläufe in der IT? Dieses Modell ist für viele Unterneh-

men zu komplex und lässt zudem wichtige Fragen der konkreten Umsetzung offen.

Lean IT heißt, mit einfachen Instrumenten zu einer deutlichen Effizienzsteigerung in der IT zu gelangen.

Die Anforderungen an die Abwicklung von IT-Projekten wandeln sich. Projektleiter aus der IT müssen zunehmend die Prozessgestaltung der Fachbereiche begleiten. Professionelles Projekt- und Prozessmanagement sind hierzu unabdingbar. Aber was muss die IT über Projekt- und Prozessmanagement wissen? Während die Methodenlehre dazu tendiert, Sachverhalte zu verkomplizieren, müssen diese Ansätze zukünftig durch Einfachheit beherrschbar gemacht werden.

Lean IT bedeutet, sich auf die wesentlichen Ansätze aus dem Projekt- und Prozessmanagement zu fokussieren. Weniger ist oft mehr.



### „Lean with IT and Lean IT“

Im Arbeitskreis wird ein Konzept zum ganzheitlichen IT- und Prozessmanagement entwickelt, das die Ansätze des Lean Management und des IT-Management verbindet.

## Der Arbeitskreis: Ihr Methodenset zum IT-Management

**Ziel des Arbeitskreises ist es, einfache Konzepte aufzuzeigen und praxistaugliche Methoden für die aktuellen Aufgaben des schlanken Prozess- und IT-Management zu liefern. Die teilnehmenden Unternehmen entwickeln ihr individuelles Methodenset und machen damit entscheidende Schritte auf dem Weg zu einer schlanken und wertsteigernden IT.**

Im Fokus des Arbeitskreises stehen aktuelle Ansätze des IT-Management und des Lean Management, die im Sitzungszyklus für Sie aufbereitet und zu einem sofort anwendbaren Konzept zusammengeführt werden.

Als Ergebnis des Arbeitskreises erhalten Sie ein Methodenset und eine Handlungsanleitung zum Aufbau eines schlanken IT-Management.

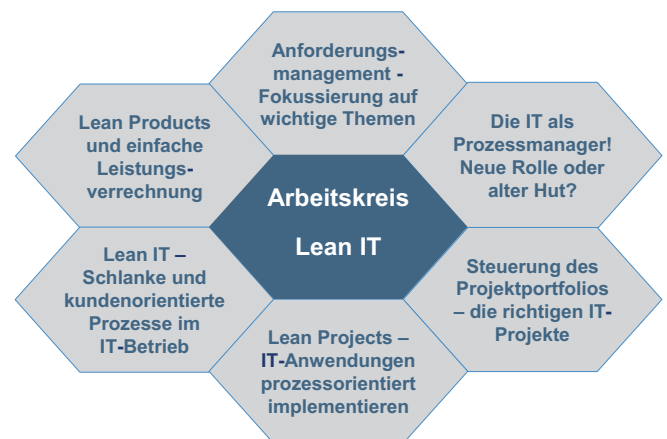
Das im Arbeitskreis konzipierte Methodenset soll zur Beantwortung folgender Fragen dienen:

- Wie erkenne ich die Prozesse mit dem höchsten Optimierungspotenzial?
- Wie werden die richtigen Anforderungen an die IT abgeleitet und priorisiert?
- Wie werden Prozess- und IT-Architekturen aufeinander abgestimmt?
- Was kennzeichnet eine schlanke IT-Organisation?
- Welche Prozesse eignen sich für das Outsourcing?
- Wie kann das Projektportfolio optimal gestaltet werden?
- Wie können IT-Projekte nachhaltig zur Prozessoptimierung führen?
- Was kennzeichnet schlanke, prozessorientierte IT-Projekte?
- Wie kann der Leistungsaustausch mit der Fachabteilung verbessert werden?
- Wie können die Prozesse in der IT schlank und sicher gestaltet werden?
- Wie werden die IT-Produkte (Services) leicht verständlich?
- Was kennzeichnet eine schlanke Leistungsverrechnung?

Neben der Darstellung der Grundlagen neuer Konzepte im IT- und Prozessmanagement stehen insbesondere die praktischen Erfahrungen von Unternehmen, in

denen diese Konzepte bereits eingesetzt werden, im Mittelpunkt der Arbeitskreissitzungen.

Durch Ihre Teilnahme können Sie sich so neben Methodenwissen auch Erfahrungswissen zur Umsetzung aneignen. Der Aufbau eines derartigen Wissensvorsprungs zielt direkt auf die Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ab.



KISS - Keep IT smart and simple

Im Arbeitskreis wird ein Leitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe Sie Ihr individuelles Instrumentarium zum schlanken IT-Management entwickeln können.

Zielgruppe des Arbeitskreises IT-Management sind:

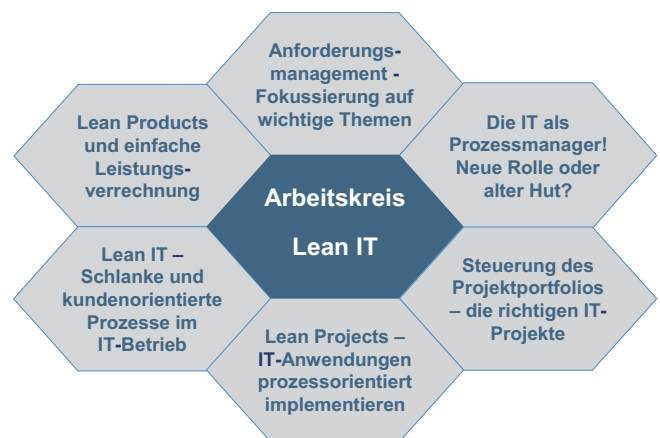
- CIOs, IT-Leiter,
- IT-Contoller,
- Controlling-Leiter,
- Prozess- und Projektmanager.

### Status quo und Entwicklungschancen:

- Lean Management und Business Process Management sind zwei Ansätze zur nachhaltigen Prozessoptimierung.
- Aufgabe des IT-Managements ist es, aus diesen Ansätzen ein ganzheitliches Konzept zu schmieden.
- Die Methoden des Prozess- und Projektmanagement müssen auf das Wesentliche reduziert werden.
- Die Teilnehmer lernen im Arbeitskreis innovative Ansätze aus Sicht von Anwendern und Experten kennen und entwickeln ihr individuelles Instrumentarium.

## Inhalte des Arbeitskreises

Gerade in der angespannten wirtschaftlichen Lage ist das IT-Management besonders gefordert. Mit einem reduzierten Mitteleinsatz müssen die Leistungen der IT weiterhin sichergestellt, häufig sogar erweitert werden. Zur Lösung dieser Aufgaben müssen betriebswirtschaftliche Methoden im IT-Management konsequent eingesetzt werden. Durch die Nutzung schlanker Methoden und klarer Prozessorientierung ist dies schnell und kostengünstig möglich. Im Arbeitskreis fokussieren wir auf sechs Themen.



### Grundaufbau der sechs Sitzungen im Arbeitskreis

In sechs Sitzungen werden Themenfelder und zugehörige Methoden vorgestellt, methodisch aufbereitet und in einem anwendbaren Ansatz für die Teilnehmer zusammengefasst.

Die einzelnen Veranstaltungen haben folgenden gemeinsamen Aufbau:

#### Methodenwissen:

##### Ihr zukünftiges Handwerkszeug

Die beteiligten Professoren und Mitarbeiter zeigen aktuelle Forschungsergebnisse auf und stellen innovative Ansätze aus den verschiedenen Themenschwerpunkten des IT-Management vor. Die Ergebnisse der vorangehenden Sitzungen werden systematisch aufbereitet, dokumentiert und vorgestellt.

#### Praxiswissen:

##### Aus der Praxis für die Praxis

Erfahrene Vertreter aus führenden Unternehmen werden Best Practice Lösungen rund um das Thema IT-Management vorstellen.

#### Gruppenarbeiten:

##### Aktive Umsetzung der Inhalte

Die Teilnehmer werden unter fachlicher Anleitung in Gruppen die Methoden zum IT-Management diskutieren und Leitlinien für das eigene Unternehmen ableiten. Sie üben die Anwendung der Methoden und entwickeln Ihren individuellen Methoden-Mix und einen praxisorientierten Vorgehensplan.

#### Erfahrungsaustausch:

##### Lernen durch Austausch mit Anderen

Die Diskussion mit Referenten und anderen Arbeitskreisteilnehmern stellt den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch sicher.



## Beschreibung der Inhalte des Arbeitskreises

### 1. Anforderungsmanagement - Fokussierung auf wichtige Themen

In der Eröffnungssitzung erhalten Sie einen Überblick über die aktuellen Trends und Entwicklungen im strategischen Informationsmanagement. Es werden Methoden zur Ableitung der IT-Projekte aus der Geschäftsstrategie vorgestellt und ein umfassendes Anforderungsmanagement integriert. Wichtige Instrumente sind die Prozess- und die IT-Landkarte zur Identifikation der Themen mit dem höchsten Optimierungspotenzial. Als Ergebnis erhalten Sie ein Methodenset zur Identifikation relevanter IT-Themen.



### 2. Die IT als Prozessmanager – Neue Rolle oder alter Hut?

Durch die Verzahnung der IT-Systeme mit den fachlichen Abläufen rückt die Prozessgestaltung immer stärker in den Vordergrund von IT-Projekten. Die Wahrnehmung der Aufgaben des Prozessmanagement durch die IT steht im Mittelpunkt dieser Sitzung. Es wird aufgezeigt, welche Methoden des Prozessmanagement nachweisbaren Nutzen bieten. Ergänzend ist auch die interne Organisation im Hinblick auf die neue Rolle als Prozessgestalter ein weiteres Thema. Als Ergebnis erhalten Sie eine Methodik zur Ableitung und Bewertung verschiedener Organisationsszenarien der IT.



### 3. Steuerung des Projektportfolios – die richtigen IT- Projekte

Eine wesentliche Aufgabe des IT-Management besteht darin, die begrenzten Ressourcen optimal auf die richtigen Projekte zu verteilen. Um die Projekte zu priorisieren, muss schon in einer frühen Projektphase der Nutzen abgeschätzt und bewertet werden. Inhaltliche und technische Abhängigkeiten der Projekte erfordern ein übergreifendes Programm-Management. Sie erhalten ein Methodenset für erfolgreiches Multi-Projektmanagement und Empfehlungen zur Gestaltung des Prozesses der Planung und Steuerung der Projektlandschaft.



### 4. Lean Projects – prozessorientierte Anwendungsentwicklung

IT-Projekte sind ein zentrales Instrument zur nachhaltigen Optimierung von Geschäftsprozessen. Sie starten mit der Problemidentifikation im Prozess und enden mit dem Nachweis der Verbesserung. Somit entstehen neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Projekten. Die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen sowie der Methodeneinsatz muss angepasst und vermittelt werden. Als Ergebnis der Sitzung können Sie agile Methoden des Projektmanagement einsetzen und Einzelprojekte erfolgreich durchführen.



### 5. Lean IT – Schlanke und kundenorientierte Prozesse im IT-Betrieb

Die IT muss sich von einer Abteilung zu einer kundenorientierten Serviceeinheit entwickeln. Help Desk und Anwendungsbetreuung stehen im Fokus dieser Sitzung. Die Steigerung der Servicequalität darf nicht zu einer Kostensteigerung führen. Deshalb müssen die Prozesse in der IT nach den Prinzipien des Lean Management neu gestaltet werden. Das Referenzmodell ITIL dient hierbei als Orientierung, die schlanke Umsetzung ist das Ziel, KAIZEN ist die Methode. Do More with Less ist das Motto!

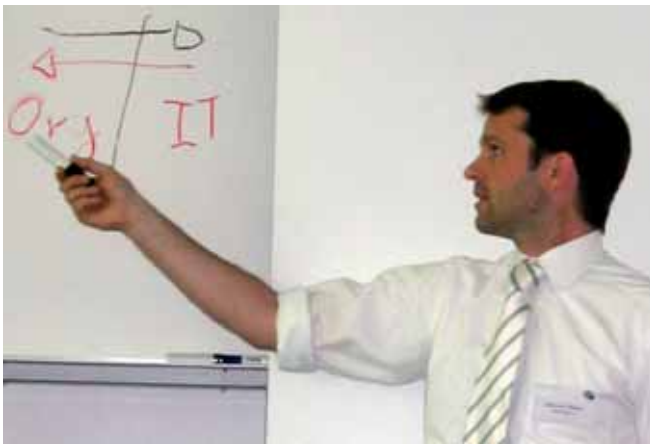


### 6. Lean Products und einfache Leistungsverrechnung

Um Akzeptanz in der Fachabteilung zu erlangen, muss die IT für den Kunden leicht verständliche Produkte anbieten. In dieser Sitzung zeigen wir auf, wie Services der IT aus der Kundensicht definiert und einfach beschrieben werden. Auf Basis der Produkte erfolgt die schlanke und transparente Leistungsverrechnung, die nur dann sinnvoll ist, wenn der Kunde den Preis des Produktes mit dem Nutzen für seine Prozesse in Verbindung bringen kann. Sie erhalten ein Methodenset zur Produktdefinition und Leistungsverrechnung.



## Ihr Nutzen durch die Mitwirkung



Die beteiligten Unternehmen können zu den geplanten sechs Veranstaltungen jeweils bis zu drei Teilnehmer senden. Diese werden in den sechs ganztägigen Veranstaltungen weiterqualifiziert und erhalten die Gelegenheit, sich mit diesem zentralen Thema intensiv zu befassen.

Während der Meetings und durch eine gründliche Nachbereitung erarbeiten Sie Ihr individuelles Instrumentarium und legen damit den Grundstein für einen erfolgreichen Einsatz der IT in Ihrem Unternehmen.

Der Arbeitskreis IT-Management bringt Sie in vielfältiger Weise voran, durch:

- Wissenstransfer hinsichtlich der aktuellen Entwicklungen im IT-Management,
- Optimierung des IT-Management anhand einer methodischen Vorgehensweise,
- Analyse der derzeitigen strategischen Rolle der IT in Ihrem Unternehmen,
- Erarbeitung einer Methodik zur Projektpriorisierung,
- Know-how-Vermittlung für ein effizientes Multiprojektmanagement,
- Einblick in unterschiedliche Verfahren zur Nutzenermittlung und -bewertung von IT-Investitionen,
- Neudefinition der IT-Projekte als Instrument zur nachhaltigen Prozessoptimierung,
- Optimierung der Prozesse in der IT durch „Lean IT“,
- Diskussion mit erfahrenen Referenten über Ihre individuellen Fragestellungen und
- Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern.

## Die Kosten für die Mitwirkung

Zur Durchführung des Arbeitskreises ist ein finanzieller Beitrag je Unternehmen in Höhe von € 9.500,- zzgl. MwSt. erforderlich. Dieser Beitrag dient dazu, die Projektkosten (Personal- und Sachkosten) zu decken und eine entsprechend fundierte Auseinandersetzung mit den teilnehmenden Unternehmen und den behandelten Themen sicherzustellen. Sie erhalten für Ihren Kostenbeitrag je 6 Schulungstage für 3 Mitarbeiter. In diesen 18 Schulungstagen werden die Mitarbeiter qualifiziert, um ein schlankes IT-Management zu entwickeln. Für Partner des e-ThinkTank e.V. und der FH NORDAKADEMIE reduziert sich die Teilnahmegebühr auf € 7.500,- zzgl. MwSt.

Die Teilnehmer sollen auch für eine Befragung zur Verfügung stehen und Analysen in den beteiligten Unternehmen ermöglichen. Darüber hinaus können die Unternehmen, individuelle Betreuung bei spezifischen Fragestellungen zum IT-Management optional in Anspruch nehmen.

## Zeitlicher Ablauf und Organisation

Die einzelnen Sitzungen werden ab August 2009 im Abstand von 4 bis 6 Wochen in Form von Tagessitzungen stattfinden. Wir werden die Termine mit den Kooperationspartnern nach der Anmeldung abstimmen. Um eine fundierte Arbeit in den einzelnen Sitzungen zu gewährleisten, ist die Teilnahme auf ca. 12 Unternehmen begrenzt. Die Anmeldungen werden nach dem zeitlichen Eingang berücksichtigt.

Die Veranstaltungen werden im Raum Hamburg stattfinden.

## Wissenschaftliche Leitung des Arbeitskreises

Das Projekt wird von Professor Dr. Arno Müller und Professor Dr. Hinrich Schröder wissenschaftlich geleitet. An der inhaltlichen Gestaltung der Veranstaltungen wirkt Lars von Thienen (bps GmbH) intensiv mit. In die Projektarbeit werden auch weitere Kollegen aus dem Kompetenznetzwerk des e-ThinkTank e.V. eingebunden.



Professor Dr. Arno Müller war nach Tätigkeiten in Forschung und Beratung zu den Themen Logistik und Produktionsorganisation Leiter der Logistik in der Automobilindustrie. Derzeit lehrt er an der privaten FH NORDAKADEMIE Prozessmanagement und Logistik. In seinen Forschungsaktivitäten untersucht er die Auswirkungen von IT-Technologien auf die Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen in Unternehmen. Aktuell wirkt er in einem Projekt zur Nutzung service orientierter IT-Systeme zur Prozessoptimierung mit und berät Unternehmen auf dem Gebiet des IT-Management. Er ist Autor der Bücher „e-Profit – Controlling Instrumente für erfolgreiches e-Business“ und „IT-Controlling – Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT“ sowie Vorstand des e-ThinkTank e.V.



Professor Dr. Hinrich Schröder war mehrere Jahre als Unternehmensberater tätig und verfügt über Erfahrungen als Projektleiter bei SAP-Einführungen und der Optimierung von Geschäftsprozessen. Umfassendes BPM-Know-how konnte er in unterschiedlichen Projekten im Rahmen seiner Tätigkeit bei der IDS Scheer AG aufbauen. An der privaten FH NORDAKADEMIE verantwortet er die Themen betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme, Geschäftsprozessmodellierung, IT-Controlling und Informationsmanagement. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Analyse der wirtschaftlichen Wirkungen von IT-Systemen. Prof. Schröder ist Autor des Buches „IT-Controlling – Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT“.



Dipl.-Wirtsch. Ing. (FH) Lars von Thienen betreut seit über zehn Jahren Unternehmen zur prozessorientierten Einführung neuer IT-Systeme. Er verfügt über umfassende Praxiserfahrung zur (Um-) Gestaltung von bestehenden Abläufen durch den Einsatz von IT-Anwendungen und der damit verbundenen, lösungsorientierten Moderation zwischen Fach- und IT-Bereich. Er ist Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung bps business process solutions GmbH und Handelsrichter am Landgericht Hamburg. Er ist Autor des Buches „e-Profit“ und schreibt in seiner E-Praxis Kolumne unter [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de) zu aktuellen Themen. Aktuell betreut Herr von Thienen IT-Verantwortliche bei der Neuausrichtung der IT-Organisation und dem Aufbau von aktuellen IT-Management Methoden.

## Veranstalter des Arbeitskreises

e - ThinkTank e.V.

Stahlwiete 23  
22761 Hamburg

Tel.: 040 – 3199222 - 0  
Fax.: 040 – 3199222 - 9  
Web: [www.e-thinktank.de](http://www.e-thinktank.de)

## Referenzen

Stimmen aus abgeschlossenen Arbeitskreisen des e-ThinkTank e.V.:



„In jeder Veranstaltung gab es die Brücke von der Theorie zur Praxis, so dass die Umsetzung im eigenen Unternehmen sofort vorstellbar war.“

Sylke Fleischhut (August Storck KG)

„Gut gelungen! Interessante Vorträge, gut gebaute Tools auf Excelbasis, die schnell zu verstehen sind“

Jan-Oliver Zinth (EDEKA AG Geschäftsbereich Datenverarbeitung)

„Eine rundum gelungene Veranstaltung, interessant aufgebaut mit kompetenten Veranstaltern und Vortragenden“

Hubert Didzoleit (Sennheiser electronic GmbH & Co. KG)

„Sehr gute Veranstaltungsreihe! Sehr guter Mix aus theoretischen Grundlagen und solider Praxis“

Prof. Dr. Manfred Esser (get it gmbh)

Vom e-ThinkTank e.V. wurden erfolgreich Arbeitskreise zu den folgenden Themen durchgeführt:

- Optimierung des technischen Service - Erfolgsgarant für Kundenbindung in gesättigten Märkten
- Customer Relationship Management - Neuausrichtung von Vertrieb und Marketing
- e-Supply - Beschaffung und Vertrieb über virtuelle Marktplätze
- e-Business - Geschäftsprozessoptimierung mit innovativen IT-Technologien
- IT-Controlling - Messung und Steuerung des Beitrages der IT zum Unternehmenserfolg
- Business Process Management - Mit System zum Erfolg

Gemeinsames Merkmal dieser Projekte ist es, an der Schnittstelle zwischen Prozessmanagement und IT-Einsatz zu arbeiten und praxistaugliche Methodensets für die beteiligten Unternehmen zu entwickeln.

Nebenstehend finden Sie ausgewählte Projektpartner des letzten Projektes.

Zur Anmeldung füllen Sie bitte das mitgesendete Formular aus oder gehen Sie auf

[www.lean-it-management.de](http://www.lean-it-management.de)

(Bitte melden Sie sich frühzeitig an, da die Anzahl der Plätze auf 12 Unternehmen begrenzt ist.)

