

Lernzielfragen Kapitel 6:

1. Stellen Sie die einzelnen Schritte der vier Wechselwirkungen des SAM anhand je eines Beispiels konkret dar.
[Folie 10+11]

(Klausuraufgabe:

Stellen Sie die einzelnen Schritte einer der vier

Wechselwirkungen des SAM anhand eines konkreten

Beispiels kurz dar. (5 Punkte)

- a. Business als Ausgangspunkt („Driver“) (IT als Unterstützung)

- i. Strategieumsetzung:

1. Die Entwicklung eines neuen PKW Modells bei VW, welches besonders sportliche Fahrer ansprechen soll bis zu Beginn des nächsten Quartals.
2. Anpassung der organisatorischen Strukturen, Prozesse und Skills, um diese Aufgabe zu bewältigen. Es könnten z.B. neue MA eingestellt werden oder die bestehenden MA bekämen eine Fortbildung.
3. Um das neue sportliche Modell von VW bauen zu können werden vielleicht neue Maschinen benötigt oder die alten Maschinen müssen angepasst werden (neue SW etc.).

- ii. Technologietransformation:

1. Ein Unternehmen hört von einer neuen Technologie wie z.B. Computer Aided Design, welche die Kosten der Produktion potenziell um 10% senken kann und entscheidet diese bis zum nächsten Jahr einzuführen.
2. Dies wird an die IT-Leitung weiter gegeben, wo die IT-Strategie für die Einführung der Technologie angepasst wird. Strategien und Programme für die Umsetzung werden geplant.
3. Die konkrete Einführung der neuen Technologie wird mit neuer HW, SW und geschulten MA bewerkstelligt.

- b. IT als Ermöglicher

- i. Wettbewerbspotenzial:

1. Die IT Leitung wirkt hier quasi als Trendscout. Beispiel: Die IT Leitung teilt der Geschäftsleitung mit, dass es die Möglichkeit gibt die Produkte des Unternehmens zusätzlich online zu Vertreiben, wodurch sich der Kundenstamm erweitern lässt. (dito.)
2. Die Geschäftsleitung reagiert darauf, indem entsprechende Strategien für die Anpassung der Organisation an den neuen Markt geplant werden.
3. Es werden auch hier neue Strukturen, Prozesse und Fähigkeiten der MA benötigt.

- ii. Dienstleistung

1. Die IT Leitung betreibt eine aktive Anpassung an die Geschäftsstrategie, indem Strategien und Programme für die

Umsetzung der Anforderungen des Business an die IT entworfen werden. Solche Programme werden z.B. für die Einführung einer zentralen Datenbank benötigt.

2. Die Dienstleistung der zentralen DB wird durch neue/veränderte IT Systeme im Unternehmen unterstützt, welche in diesem Schritt umgesetzt werden.
3. Als letztes wird die zentrale DB als Dienstleistung der IT für die MA des Unternehmens angeboten, welches sich wiederum auf die Prozesse etc. auswirkt.

2. Welche(r) der vier Wechselwirkungen sind (ist) aus der Perspektive des IT-Managements in der heutigen Zeit als „in Reinform“ nicht mehr praktikabel zu betrachten und warum? Wie könnte hier ein praktikabler Ablauf aussehen?

- a. Strategieumsetzung:

Diese ist „in Reinform“ nicht mehr praktikabel, da hier die IT-Leitung in keinster Weise in die Aktionen mit eingebunden wird. Aus der Perspektive des IT-Managements jedoch ist es unumgänglich die Strategien und darauf folgenden Aktionen – besonders, wenn sie Veränderungen in der IT benötigen – mit der IT Strategie abzustimmen.

Eher praktikabel wäre es, wenn bei der Entwicklung der neuen Strategien direkt die IT Leitung von diesen Strategien in Kenntnis gesetzt würde. Darauf folgend würde die IT Leitung die entsprechenden Veränderungen an der Strategie und an den Dienstleistungen planen und durchführen. Die organisatorischen Änderungen würden derweil vom Business unter Absprache mit der IT umgesetzt.

Lernzielfragen Kapitel 7:

1. Welche Arten von IT-Risiken werden unterschieden? Geben Sie Beispiele dazu!

[Folie 21]

operative Risiken:

- a. Unzureichende Verfügbarkeit und Sicherheit:

- i. Mitarbeiter des Unternehmens bekommen mehr/weniger Rechte, als ihnen eigentlich zusteht → Gefährdung von Daten, wenn z.B. ein MA das Recht bekommt diese zu löschen (Risiko hier ist auch, dass es zu geringe Zugriffsrechte gibt und dann die Sicherheitsmaßnahmen unterlaufen werden, um die tägliche Arbeit zu erledigen => „IT austricksen“ und zugleich Sicherheitsmanagement ad absurdum führen)
- ii. Serverausfall → Services können dem Kunden nicht mehr angeboten werden, was zu einem Imageverlust, Kosten etc. führen kann
- iii. geheime oder private Daten werden nicht ausreichend geschützt und sind von Dritten einsehbar

- b. Prozessdisfunktionalität (suboptimaler IT-Management Prozess Output):

- i. Planen und Entwerfen der falschen oder veralteter Services für das Unternehmen bzw. Entwurf fehlerhafter Services
- ii. seltene und unregelmäßige Überwachung der Datenbankserver
- iii. instabiler Betrieb von IT Anwendungen aufgrund von zu hohen Performance Anforderungen für die genutzten Rechner/Server

strategische Risiken:

- c. Informationspathologien
 - i. die vom Geschäft gelieferten Produktionsdaten werden falsch interpretiert in CNC Maschinen übertragen, wodurch bei der Herstellung Fehler auftreten
 - ii. Abgabe von Informationen an das Business ohne diese vorher betriebswirtschaftlich „anzupassen“ → Fehlinterpretation kann zu Fehlern in der Planung führen
 - iii. wichtige Informationen, die ein Mitarbeiter mit Hilfe einer SW festhält werden durch Sicherheitsfilter ausgesondert oder zu eingeschränkt zugänglich gemacht
- d. Mangelnde Strategieorientierung:
 - i. IT konzentriert sich zu sehr darauf dem Unternehmen möglichst fortschrittliche Services anbieten zu können, anstatt zunächst das Notwendige zu Bearbeiten
 - ii. die Absprache der Aktionen der IT mit dem Business findet nur eingeschränkt oder gar nicht statt → Abstimmung der Strategien unmöglich
 - iii. daraus folgt der Kauf / die Lizenzierung von SW, die für das Erreichen der Unternehmensziele vollkommen unerheblich ist
- e. Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit:
 - i. IT ist bei den aktuellen Technologien auf dem Markt nicht mehr „up-to-date“ und kann ohne diese keine verhältnismäßig „besseren“ Services anbieten
 - ii. durch den verpassten Anschluss an die gewinnbringenden Technologien entstehen Opportunitätskosten, das Einbüßen von Marktanteilen an die Konkurrenz etc.
 - iii. Verschaffung eines Vorteils für die Konkurrenz aufgrund mangelhafter Reaktionsfähigkeit und Flexibilität, welche z.B. aus starren IT-Architekturen resultieren

2. Stellen Sie die fundamentale, jeglicher Art von Planung zugrunde liegende Problematik der Unsicherheit anhand eines selbst gewählten Beispiels dar!

[Folie 9]

- a. Ein Unternehmen plant seine Produktion von Ersatzteilen für Honda in den nächsten 2 Jahren um 10% des jetzigen Produktionsvolumens zu erhöhen.
 - i. Unsicherheit über Auftragslage in diesem Zeitraum → Annahmen auf Basis von Analysen
 - ii. Unsicherheit über das Eintreten von Katastrophen → Sturm zerstört das Dach der Lagerhalle
 - iii. Unsicherheit über die allgemeine Wirtschaftssituation in dem Zeitraum → Mangel von Kreditgebern für benötigte Investitionen in Maschinen
 - iv. Unsicherheit über das Verhalten der MA → Gewerkschaft verlangt mehr Lohn, was in möglichem Streik endet
 - v. ...

3. Illustrieren Sie den Prozess der Risikowahrnehmung anhand eines Beispiels!

[Folie 10]

- a. Selektion und Interpretation von Umweltmerkmalen:
der steigende Preis von Strom und Benzin in den letzten Monaten aufgrund von (künstlicher?) Verknappung von entsprechenden Rohstoffen
- b. Kognitive Konstruktion von Risiken:
 - i. Risiko (zu) hohe Rechnungen von dem aktuellen Stromlieferanten
 - ii. Risiko erhöhter Benzinkosten des Fuhrparks (LKW...)
 - iii. Risiko des Verbrauchs der Rohstoffe bevor Alternativen gefunden werden können (hier möglicherweise **Risikofehl Wahrnehmung** → **siehe künstliche Verknappung**)
- c. Aggregation von Risiken:
 - i. Risiko erhöhter laufender Kosten (die ersten beiden)
 - ii. Risiko von „Versorgungsengpässen“ (letztes Risiko)
- d. Analyse von Einflussgrößen und Schwachstellen:
 - i. Inflation als eine Einflussgröße der Beitragserhöhungen
 - ii. Ausstieg Deutschlands aus der Produktion von Atomstrom
 - iii. nicht unendliche Vorkommen von Ölreserven auf der Welt
- e. Maßnahmenplanung und –durchsetzung:
 - i. Finden von Alternativen und günstigeren Stromerzeugern (z.B. über www.verivox.de)
 - ii. Nutzung alternativer/erneuerbarer Energielieferanten (Windkraft etc.)
 - iii. Anschaffung sparsamerer Motoren für den Fuhrpark oder gar Ausweiten der Auslieferung auf den Schienenverkehr
- f. Risikokommunikation:
 - i. Weitergabe des erkannten Risikos an die Mitarbeiter (→ kreative Lösungen durch MA möglich...)
 - ii. Weitergabe an Partner-/Geschwisterunternehmen

Beispiel hier aus dem **Unternehmens/IT-Bereich** wäre schön => **Hinweis für die Klausur:** „anhand eines Beispiels“ meint in der Regel „anhand eines Beispiels aus dem Unternehmens- oder IT-Bereich“ ;-)

Vielleicht wäre hier abschließend noch ein Satz zu „**Risikofehl Wahrnehmungen**“ nicht verkehrt (oder ins Beispiel eingebettet). Es gibt einen schönen Ausspruch von einem Umweltrisikoforscher (Peter Sandmann, muss man nicht kennen): „**The risks that kill you are not necessarily the risks that anger and frighten you.**“

//...

Informationspathologie ist ein Sammelbegriff in der Betriebspsychologie für verschiedene Aspekte, die bei Erzeugung, Austausch und Anwendung von Informationen fehlschlagen können, mit der Konsequenz, dass Entscheidungen auf Basis einer unzulänglichen Informationsgrundlage gefällt werden.

Qualität von Information und Kommunikation werden unter diesem Oberbegriff in der Betriebspsychologie untersucht. Man unterscheidet im wesentlichen die individuelle Informationspathologie aufgrund unzureichender Grundkenntnisse oder Betriebsblindheit eines Mitarbeiters, die interaktionsbezogene Informationspathologie aufgrund eingeschränkten Meinungsaustauschs oder Unverständnis zwischen Spezialisten und die wissensbezogene Informationspathologie aufgrund naiven Realismus bzw. der Überbetonung von Fakten und quantitativen Aussagen. Zusammenfassend lassen sich mit diesem Modell Kommunikationsfehler analysieren und in Folge vermeiden.