

Lernzielfragen aus Kapitel 2:

1. Nennen Sie praktische/fiktive Beispiele für strategische, taktische und operative Planung, Organisation, Personalführung, Personalentwicklung, Steuerung und Kontrolle in einem Unternehmen(styp) ihrer Wahl.

gewählte Unternehmung: IBM

a. Planung (hier Maßnahmenplanung):

- i. strategisch: Entwicklung einer Strategie, den Marktanteil von IBM im SOA (Service Orientierte Architekturen) Markt in den nächsten zwei Jahren um 5% zu erhöhen.
- ii. taktisch: Entwicklung der zugehörigen Programme für Erreichung der Teilziele (z.B. Programm für Ausbau des SOA Angebots um drei Tools im ersten Halbjahr)
- iii. operativ: Festlegen der Operationen und Aktionen für die Umsetzung der Programme (und Strategien). So müssen für die Tools vielleicht neue Mitarbeiter eingestellt werden oder besondere Entwicklungsumgebungen lizenziert/aktualisiert werden.

b. Organisation:

- i. strategisch: Grundsätzliche Einordnung des Projekts für die Umsetzung der Strategie in die Organisationsstruktur von IBM.
- ii. taktisch: Festlegen der Weisungsbefugnisse und Beschäftigungsgrade der Projektteilnehmer (sind sie zu 100% dem Projekt zugeordnet?).
- iii. operativ: Bestimmen der Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Kommunikationsverbindungen (etc.) der Projektteilnehmer.

c. Personalführung:

- i. strategisch: Festlegen des Führungsstils der Verantwortlichen im genannten SOA Projekt.
- ii. taktisch: Bestimmen ausgewählter Vorgehensweisen z.B. zur Motivation der eingebundenen MA.
- iii. operativ: Definition der einzelnen Motivationsmöglichkeiten – schritte.

d. Personalentwicklung:

- i. strategisch: Festlegen, welche Art von Weiterentwicklung die MA (teilweise vielleicht auch neue MA) für die Erreichung der Ziele benötigen
- ii. taktisch: Identifikation der möglichen Fortbildungsmaßnahmen und Auswahl der sinnvollsten Alternative(n).Z.B. Weiterbildung auf Oracle Datenbank Version 10g für einen bestimmten Teil der MA.
- iii. operativ: Festlegen, wer, wie und wann fort gebildet werden soll.

e. Steuerung:

- i. strategisch: Bestimmen von Grundsätzen und Regeln, wie z.B., dass Dokumentationen der Fortschritte bei den neuen Tools bis spätestens zum Ende jeder Woche abgegeben werden müssen.

- ii. taktisch: Programme, die die Vorgehensweise der Anforderungsspezifikation bei der Entwicklung der Tools beschreiben/vorschreiben steuern die MA.
 - iii. operativ: Definition der einzelnen Schritte dieser Vorgehensweisen im Detail.
- f. Kontrolle:
 - i. strategisch: Kontrolle der Strategie, die IBM in der Planung entworfen hat, auf Schwachstellen, Machbarkeit etc.
 - ii. taktisch: Kontrolle der Programme, die aus der Strategie abgeleitet wurden, z.B. auf Korrektheit.
 - iii. operativ: Kontrolle der operativen Aktivitäten zur Umsetzung der Ziele auf Zielerreichung.

Lernzielfragen aus Kapitel 3:

1. Welche Bedeutung haben Grundsätze allgemein? Welchen Nutzen kann man aus der Kenntnis der hier genannten Grundsätze des IT-Managements ziehen?
[Kapitel 3, Folie 13]
 - a. Grundsätze allgemein: Im Allgemeinen bieten Grundsätze einen gewissen Handlungsrahmen für die MA einer Unternehmung. Somit hat ein Grundsatz eine allgemeine Steuerungsfunktion. Als Rahmenwerk können sie ebenfalls der Komplexitätsverminderung dienen → man hat etwas, woran man sich orientieren kann. (Bildung einer Unternehmenskultur → Festlegen von Verhaltensweisen)
 - b. Nutzen der Kenntnis der genannten Grundsätze des IT-Managements:
 - i. Hinweise für die Einordnung des IT-Managements in ein Unternehmen
 - ii. Ähnlichkeiten zu anderen Management Tätigkeiten im Unternehmen
 - iii. Verhaltensweisen eines IT-Managements werden aufgezeigt (z.B. Kommunikationsorientierung)
 - iv. Beziehungen des IT-Managements zum Rest des Unternehmens werden identifiziert
 - v. Definition von Selbstverständnissen / Leitbildern für das IT-Management
 - vi. Identifikation von Defiziten der gegenwärtigen Handlungsweisen im Vergleich zum „Idealbild“
 - vii. hilfreich bei der Entwicklung von Beispielen / Szenarien / Ideen / Lösungen in eventuellen Klausuraufgaben ;)
2. Geben Sie für jeden Grundsatz je ein Positiv- und ein Negativbeispiel (d.h. im Sinne einer Situation, in der der Grundsatz nicht eingehalten wird).
 - a. Strategieorientierung:
 - i. positiv: Effektive und effiziente Umsetzung einer Strategie z.B. durch rechtzeitig Fertigstellung mit angemessener Qualität.
 - ii. negativ: Entwicklung einer Strategie alle Datenbanken eines Unternehmens zu aktualisieren, obwohl die neue Version bekannter Weise noch sehr fehlerhaft ist.
 - b. Wertorientierung:

- i. positiv: Einführung einer neuen Datenadministrationssoftware, die die Kosten der Administration um 10% senkt.
 - ii. negativ: Eine Anwendung aktualisieren, ohne es vorher mit den Betroffenen abgestimmt zu haben. (Und/Oder) Aktualisierung ruft weitere Fehler hervor.
 - c. Kundeorientierung:
 - i. positiv: Fokus auf hohe Qualität der gelieferten Dienstleistung an den Kunden im Hinblick auf Reputation.
 - ii. negativ: Ablieferung von unfertiger Software zu einem verspäteten Zeitpunkt.
 - d. Serviceorientierung:
 - i. positiv: Kommunikation in Form von „Services“ / Angeboten an den Kunden (Bereitstellung von 100 Windows-XP-Desktop-Arbeitsplätzen mit 2h Reaktionszeit bei 99% der Supportanfragen zum Preis von X“)
 - ii. negativ: Angebot der Services ohne von den technischen Details zu abstrahieren und somit unverständlich für den „Nachfrager“ (Verwendung von Fachsprache: Update der Version 1.4.2c. des JMX Protokolls durch API Zugriff auf externe Komponente)
 - e. Prozessorientierung:
 - i. positiv: Schaffung direkter Kommunikationswege, die sich an einem bestimmten Prozess orientieren, um diesen zu beschleunigen.
 - ii. negativ: Einführen einer Software, die zwischen den einzelnen Prozessschritten gar nicht oder nur mit Konflikten zu verknüpfen ist. [oder: Fokus auf Hierarchien / Zuständigkeiten der IT-Organisation]
 - f. Kommunikationsorientierung:
 - i. positiv: Die Verbesserung eines Email Clients wird vorher angepriesen, indem gleichzeitig die durch das Update erzielten Vorteile aufgezählt werden.
 - ii. negativ: Aktivitäten an IT des Unternehmens werden nur in IT Abteilung besprochen und ohne große Bekanntgabe durchgeführt.
- 3. Beschreiben Sie beispielhaft mögliche Handhabungs- oder Lösungs-Szenarien für ein ausgewähltes Spannungsfeld des IT-Einsatzes.
 - a. Spannungsfeld Strategie:
 - fehlende Abstimmung von IT- und Geschäftsstrategie:
 - o Geschäftsstrategie muss in der IT Abteilung besser kommuniziert werden (z.B. durch regelmäßige Emails, Aushänge, Meetings etc.)
 - o Und andersherum ebenfalls, CIO muss IT-Strategie intensiv der Geschäftsführung kommunizieren / Vertrauen schaffen / Erwartungshaltungen beeinflussen...
 - o Geschäftsstrategie sollte Angaben beinhalten, die konkret genug sind, um von den IT Mitarbeitern verstanden zu werden
 - o MA der IT Abteilung sollten betriebswirtschaftliche Kennzahlen und ihre Auswirkungen verstehen (möglicherweise durch BWL Crashkurse/ Schulungen)

- Die Ziele der IT Strategie muss sich an den Zielen der Geschäftsstrategie ausrichten (möglichst effiziente Erreichung der Business Ziele)
 - IT-Nutzen unklar:
 - es sollten betriebswirtschaftlich verständliche Kennzahlen entwickelt werden, mit denen der Nutzen (aber auch die Kosten etc.) der IT gemessen werden kann (IT-Controlling)
 - man sollte gemäß der Kommunikationsorientierung (Grundsatz) handeln → Kommunizieren von Änderungen und welche positiven Auswirkungen (zusätzliche Funktionen) das auf die MA und damit die Geschäftsergebnisse hat
 - der Kontakt der „nicht IT MA“ mit der IT des Unternehmens sollte erhöht werden, um Verständnis der Unternehmensinternen IT zu fördern (Führungen, Meetings, Präsentationen)
 - Nicht geregelte IT-Verantwortlichkeiten:
 - (hängt mit dem „Nicht-Verständnis“ der IT zusammen)
 - Verantwortlichkeiten sollten klar abgegrenzt sein
 - Feststellen von Verantwortungsbereichen durch Beobachten der IT Abteilung (möglicherweise Befragung des CIO und der IT MA)
 - gerade hier bieten sich IT-Governance Standards, wie z.B. ITIL oder Cobit an
4. Beschreiben Sie beispielhaft mögliche Handhabungs- oder Lösungs-Szenarien für eine ausgewählte Herausforderung der IT im heutigen Unternehmensumfeld.
- a. Dynamischere Umwelt:
 - Die Architektur der IT im Unternehmen sollte nicht zu komplex (oft undurchsichtige Vernetzung verteilt angeordneter zahlreicher IT Systeme → Querverweise/Abhängigkeiten) sein (→ und somit träge bzw. schwierig zu verändern)
 - Architektur sollte im Gegenteil möglichst flexibel sein, wie z.B. durch die zentrale Wiederverwendung von wiederholt genutzter Funktionalität (Beispiel: Speichern Funktion in Word, Excel ...)
 - oder Entkopplung der Bestandteile (siehe Komponentenorientierung)
 - Fokus von den Anwendungen auf die Services, die flexibel ausgetauscht werden können durch standardisierte Schnittstellen (SOA)
 - Es sollten veraltete (legacy) Systeme aktualisiert oder gar ausgetauscht werden, wenn dadurch die Performance erhöht und somit Reaktionszeiten verringert werden können
 - Die Motivation der IT MA sollte gefördert werden, indem z.B. erreichte Ziele aufgezeigt und honoriert werden oder Wettbewerbe gefördert werden
- Bereitschaft der MA für neue Herausforderungen fördern

Thema: *Bedeutung des CIO & der IT-Abteilung*

Kap. 4 Folie 23:

- klassische IT-Abteilung im Sinne der Tätigkeiten, wie Ihr sie in Kapitel 3 erfahren habt
- IT-Abteilungen nicht gebraucht, da IT nur noch „alltägliches Gebrauchsgut“ (s. Folie 9) und Outsourcing/Offshoring z.B. der Softwareentwicklung (s. Folie 15)

- weniger Personal durch Automatisierung (teilweise sogar die Vision der automatischen Verbesserung)

Kap. 4 Folie 24:

- da IT an Bedeutung verlieren soll, würden somit auch die IT-Verantwortlichen an Bestimmungsmacht/recht verlieren
- nur noch die Unterstützungsfunktion steht im Vordergrund (Ermöglichung scheint zu verblassen → Unklarheiten)
- Ironie: Verringerung der IT-Budgets kann dazu führen, dass Innovationen durch IT unterdrückt werden (im Sinne von Ermöglichung) und die reine Unterstützungsfunktion immer weiter in den Vordergrund gerückt wird

Thema: *Managing IT as a Business*

Kap. 4 Folie 27:

- quasi Gegenstrom zu dem vorher erwähnten Denken (IT rückt in den Hintergrund)
- Lösungsvorschläge für die Problematik des „Verblassens“ der IT
- Grundannahme: IT-Abteilung wie ein „Unternehmen im Unternehmen“ betrachten und auch so führen
- professionelles Management nur möglich, wenn den Verantwortlichen bekannt, was dies bedeutet und diese die Kompetenz und den Willen haben es durchzusetzen
- eine gute Service-Kultur (gute Beziehungen/Erfahrungen mit der IT) wirken ebenfalls den Kommunikationsstörungen entgegen
 - o Minimierung der Kommunikationsstörungen wäre ebenfalls durch beiderseitige Schulungen denkbar
 - o oder gemeinsame Ausflüge / Veranstaltungen etc.
- Messung und Bewertung von IT ist im allgemeinen sehr schwierig, da z.B. Kennzahlen eher rar (IT-Controlling)
 - o Hilfe könnten Standardwerke, wie z.B. ITIL bieten
- Kenntnisse wertorientierter Unternehmensführung ebenfalls durch interne Schulungsangebote