

Lernzielfragen Kapitel 3

1. 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)
 - o Die Ziele der IT Strategie muss sich an den Zielen der Geschäftsstrategie ausrichten (möglichst effiziente Erreichung der Business Ziele)
- IT-Nutzen unklar:
 - o es sollten betriebswirtschaftlich verständliche Kennzahlen entwickelt werden, mit denen der Nutzen (aber auch die Kosten etc.) der IT gemessen werden kann (IT-Controlling)
 - o 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
 - o 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:
 - o (hängt mit dem „Nicht-Verständnis“ der IT zusammen)
 - o Verantwortlichkeiten sollten klar abgegrenzt sein
 - o Feststellen von Verantwortungsbereichen durch Beobachten der IT Abteilung (möglicherweise Befragung des CIO und der IT MA)
 - o gerade hier bieten sich IT-Governance Standards, wie z.B. ITIL oder Cobit an

2. 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 ...)
 - o 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
 - Minimierung der Kommunikationsstörungen wäre ebenfalls durch beiderseitige Schulungen denkbar
 - oder gemeinsame Ausflüge / Veranstaltungen etc.
- Messung und Bewertung von IT ist im allgemeinen sehr schwierig, da z.B. Kennzahlen eher rar (IT-Controlling)
 - Hilfe könnten Standardwerke, wie z.B. ITIL bieten
- Kenntnisse wertorientierter Unternehmensführung ebenfalls durch interne Schulungsangebote

Lernzielfragen Kapitel 4:

1. Diskutieren Sie die Vorteile, aber auch die Problematik, die eine wachsende Zahl von IT-Management-Standards sowohl für eine IT Abteilung als auch für einen einzelnen MA mit sich bringen.
 - a. Vorteile:
IT-Abteilung:
 - Reduzierung der Komplexität (z.B. des Aufbaus einer effizienten IT Organisationsstruktur)
 - Standards dienen dem Investitionsschutz
 - Standards sind meist weit verbreitet → haben sich bewährt
 - genügend qualifizierte Fachkräfte vorhanden (z.B. im Vergleich zu proprietären Lösungen)
einzelner MA:
 - Förderung der Zusammenarbeit mit anderen MA, da auf gemeinsamer Basis (z.B. ERP Standard mySAP) gearbeitet wird
 - es existieren Vorgaben an denen man sich halten kann (muss) → Orientierungshilfe
 - wenn Standard sehr bekannt, möglicherweise Förderung des Verständnisses (was mache ich da überhaupt?)
 - b. Problematik:
IT-Abteilung:
 - Aufwändig einen Überblick über die Vielzahl der Standards zu behalten (die „Guten“ heraus suchen)
 - Durch die Verwendung von Standards werden sehr wahrscheinlich Handlungsalternativen ausgeschlossen → Einschränkung des Handlungsspielraums (trotz Customizing)
 - durch Verwendung von Standards wird es schwieriger sich von Konkurrenten zu differenzieren (diese Verwenden auch Standards)
einzelner MA:
 - Verwendung einer solchen Vielfalt von Standards im Unternehmen, dass die sich die Komplexität weiter erhöht (anstatt sie zu senken)
 - die Gefahr durch langwierige Verwendung von Standards in Routinen zu verfallen und Neuartiges außen vor zu lassen (das, was von den Standards abweicht kann ja vielleicht sogar besser sein)
 - dadurch auch hier die Einschränkung des Handlungsspielraums (z.B. in mySAP Rechnung Buchen in 5 Schritten, wenn mit „eigener“ Lösung in 3 möglich)
2. Vergleichen Sie die „Top-Probleme“ in der IT mit den beiden genannten „Top-Prioritäten“- Listen. Was fällt auf?

Es fällt auf, dass die Rangfolge der „Top-Probleme“ an keiner Stelle mit der Rangfolge der „Top-Prioritäten“ übereinstimmt. Beim Vergleich der Ergebnisse der Studie des IT-Governance Institute fällt auf, dass teilweise die Probleme sogar an ganz anderer Stelle stehen, als die Prioritäten (z.B. Unzulängliche Übersicht über die Leistungsqualität der IT).

➔ die Probleme, die als besonders wichtig eingestuft wurden, werden wohl aufgrund abweichender Prioritäten in nächster Zeit nicht geklärt werden

Ebenfalls fällt beim Vergleich der Probleme mit den gesammelten Prioritäten des Forrester Research auf, dass einige Probleme in den Prioritäten gar nicht enthalten sind (bzw. umgekehrt).

➔ Man scheint sich nicht darüber einig zu sein, was die Aufgaben von IT-Managern angeht (Uneinigkeit verzögert Fortschritt)

3. Die IT Strategie ist der Geschäftsführung häufig besser bekannt als die Unternehmensstrategie der IT Leitung. Was kann die Folge sein? Wo liegen die Gefahren, eine Strategie nur „gut“ oder „sehr gut“ – aber nicht „besonders gut“ – zu kennen?

a. Folge:

- i. Kommunikationsschwierigkeiten zwischen CIO und CEO (bzw. entsprechenden Verantwortlichen)
- ii. Abstimmung der IT Strategie auf die Geschäftsstrategie möglicherweise fehlerhaft/ineffizient
- iii. IT Leitung wird es schwieriger haben, sich zu etablieren

b. Gefahren:

- i. die Gefahr, vom „richtigen“ Wege abzukommen (durch viele teilweise falsche Entscheidungen)
- ii. die Essenz einer Strategie kann oft gerade im Detail enthalten sein, wenn dies aber nicht erkannt wird, wird eine effiziente Unterstützung schwierig

Klausurfragen Kapitel 4:

Ein CIO tritt in einem Produktionsunternehmen des gehobenen Mittelstands seine neue Stelle an. Was sind die wichtigsten Aufgaben, die Sie ihm empfehlen würden, in seinen ersten 100 Tagen mit hoher Priorität anzugehen?

Bedenken Sie dabei auch die praktischen Aspekte und Rahmenbedingungen, die eine CIO-Position mit sich bringen, sowie die Tatsache, dass seine Arbeit in der IT-Abteilung des Unternehmens nicht „auf der grünen Wiese“ beginnt.

Nennen Sie die Aufgaben stichpunktartig und begründen Sie jede Nennung in ein/zwei Sätzen. (10 Punkte)

- Schaffung einer Übersicht über die Leistungsqualität der IT

Diese Aufgabe sollte am Anfang priorisiert werden, um eine Grundlage für die weiteren Aufgaben zu bilden. Durch die Übersicht wird der Status Quo der IT in dem neuen Unternehmen aufgezeigt, auf dem meine restlichen Aktivitäten aufbauen würden (keine „grüne Wiese“).

- Kommunikation mit den CxO's (v.a. CEO) zur Abstimmung der weiteren IT Aktivitäten mit der Geschäftsstrategie

Um die Geschäftsstrategie möglichst eingehend zu verstehen und die Erwartungen des Geschäfts an die IT einzuschätzen (möglicherweise auch zu kritisieren) sollten zahlreiche und zielgerichtete Gespräche/Sitzungen mit den CxO's eingeplant werden. Es ist wichtig in diesen Gesprächen möglichst auf einem Level zu sein (Fachsprache, Vorwissen etc. ➔

möglicherweise im Vorhinein versuchen fachspezifisches Wissen anzueignen → Berichte lesen etc.).

- IT-Governance verbessern (erstmal analysieren, dann verbessern, sofern überhaupt notwendig und es nicht andere Dinge mit höherer Priorität gibt...)

Nachdem das Verständnis der Geschäftsstrategie verbessert wurde, würde ich damit beginnen den Status Quo der IT im Unternehmen entsprechend anzupassen. Da eine Top-Down Vorgehensweise mit dem Vorgehen der Geschäftsführung (wahrscheinlich) übereinstimmt, würde ich mit der Einführung von angemessenen Governance Strukturen beginnen.

- Aufbau einer positiven Arbeitsbeziehung zu den direkten Untergebenen / den einzelnen IT-Mitarbeitern
- Aufbau einer positiven Arbeitsbeziehung zu den direkten Vorgesetzten
- „Erkundung“ der informellen Strukturen / Machtverhältnisse / Entscheidungswege im Unternehmen
- Gewöhnung an die Unternehmenskultur / -sprache / ...
- Schaffung einer Übersicht über die derzeit laufenden Projekte und deren Status
- Schaffung einer Übersicht über die gegenwärtige IT-Strategie, die Business-Strategie sowie den Grad der Ausrichtung („Alignment“)
- Schaffung einer Übersicht über das IT-Budget (für Betrieb sowie für Projekte), seine Nutzung sowie die VergabeprozEDUREN für die nächste Periode
- Ableitung einer Prioritätenliste auf Basis der Ergebnisse der Übersichten („wo brennt es“, was drängt am meisten, was kann warten)
- ggf. Einleitung von Sofortmaßnahmen auf Basis der Einschätzung der gegenwärtigen Leistungsqualität („Feuer löschen“)
- Fortführung oder Modifikation der IT-Strategie
- Ableitung von taktischen Maßnahmenpaketen zur Realisierung der Prioritätenliste für die nächsten 12 Monate unter Berücksichtigung der Ziele, Strategien, Budgets, Prioritäten sowie der „weichen“ Faktoren
- Schaffung einer Übersicht über interne/externe IT-Kommunikationsmaßnahmen und Kommunikation evtl. anstehender Veränderung / ggf. Kommentierung der neuen Situation (je nach dem, ob Usus / sinnvoll / gewünscht / förderlich)
- ...

Welche Punkte in welcher Reihenfolge du dir rauspickst oder ob dir noch weitere einfallen / die Leute andere nennen, ist egal. Hauptsache sinnvoll.

Generelle Ansagen:

- 10 Punkte mit „Nennen und Erläutern-Prinzip“: 0,5 Punkte pro sinnvoller Nennung, 0,5 Punkte pro sinnvoller Erläuterung.
- Auf den ersten Blick nicht sinnvolle Nennungen können durch eine sinnvolle Erläuterung sinnvoll gemacht werden
- Reihenfolge ist egal.
- Wir haben keine feste Liste in der Klausur, die wir abhaken und danach Punkte vergeben, entscheidend ist, ob das sinnvoll ist, was da steht.
- Enges Zeitfenster und anspruchsvolle Aufgabe (einmal 360° rundum freestyle durch's (IT-)Management) ist durchaus die Idee...

Nach Bearbeitung der Aufgabe bitte nach Feedback zur Aufgabenstellung fragen, ggf. diskutieren und mir rückmelden => erster Schritt zum Abgleich von Erwartungshaltungen...