

Lernzielfragen Kapitel 4:

1. 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)

2. 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...]]

Lernzielfragen Kapitel 5:

1. Erläutern Sie die Metapher der Darstellung des Service-Lebenszyklus.
 - a. Der Begriff des Lebenszyklus' wird in der IT oft in Zusammenhang mit Software verwendet. Ein Software-Lebenszyklus umfasst alle Stationen, die eine Software während ihres Bestehens durchläuft. Diese Stationen sind meistens die Entwicklung, Implementierung und Nutzung der Software. Sie können einmalig durchlaufen werden oder sich in einem Zyklus befinden, in dem sie iteriert werden.
 - b. Diese Aussagen lassen sich auch auf den Lebenszyklus eines Services übertragen. Der Lebenszyklus beinhaltet jegliche Station, die ein Service von seiner Entstehung bis zur Nutzung (wiederholt) durchläuft.
2. Inwieweit orientieren sich (oder fördern) die einzelnen Hauptprozesse des Service-Lebenszyklus an den (die) IT-Management-Grundsätze(n)?

Im Allgemeinen orientiert sich die Aufteilung des Lebenszyklus in fünf Hauptprozesse an dem Grundsatz der Prozessorientierung. Da in dem Umfeld von ITIL grundsätzlich IT Services betrachtet werden, wird der Grundsatz der Serviceorientierung des IT-Managements gefördert.

- a. Service Strategy:
 - i. Dieser Hauptprozess fördert den Grundsatz der **Strategieorientierung**, welche das strategisch effektive Handeln (und effiziente Umsetzen) als Grundsatz für das IT-Management festlegt.
 - ii. So dienen das Business Relationship und das Demand Management einer möglichst optimalen Abstimmung der Services mit den gestellten Anforderungen.
 - iii. Daraus resultiert gleichzeitig eine **Kundenorientierung**.
- b. Service Design:
 - i. Durch das hier stattfindende Service Level Management und Supplier Management orientiert sich dieser Prozess an dem **Kundenorientierungsgrundsatz**. Auch das Information Security Management trägt zu der Erfüllung dieses Grundsatzes bei.

- ii. Durch die Kommunikation von Leistungen an den Kunden im Service Level Management wird die **Kommunikationsorientierung** gefördert.
 - c. Service Transition:
 - i. Mit Hilfe der Tests von Services, der Validation und Evaluation dieser wird der Grundsatz der **Wertorientierung** gefördert. Diese Techniken helfen bei der Identifikation von „mangelhaften“ Services und ggf. deren Ausgliederung aus dem Service Portfolio.
 - d. Service Operation:
 - i. Durch zahlreiche Support Funktionen (Incident, Problem Management, Service Desk etc.) orientiert sich dieser Hauptprozess an dem **Kundenorientierungsgrundsatz**.
 - ii. Mit dem Bereich des Monitorings und der Kontrolle wird die **Wertorientierung** gefördert.
 - e. Continual Service Improvement:
 - i. Die kontinuierliche Verbesserung der Serviceleistung einer IT-Abteilung wirkt sich positiv auf den Grundsatz der **Strategieorientierung**, sowie auf die Grundsätze der **Wertorientierung** und **Kundenorientierung** aus.
 - ii. Grund: Es ist gewiss förderlich und strategisch effektiv, sich kontinuierlich zu Verbessern. Durch die Verbesserung wird dem Kunden und somit der Unternehmung ein höherer Wert geliefert.
3. Auf welchen Managementebenen würden Sie die einzelnen ITIL v3-Teilprozesse einordnen?
- a. Service Strategy:
 - i. alle Teilprozesse können in der strategischen Managementebene eingeordnet werden (abhängig vom Detaillierungsgrad auch taktische Managementebene möglich → vielleicht sogar operativ????)
 - b. Service Design:
 - i. alle Teilprozesse, bis auf Service Level Management, können abhängig vom Detaillierungsgrad der taktischen oder operativen Managementebene zugeordnet werden, da es sich hierbei eher um die Umsetzung und dessen Kontrolle von Strategien handelt.
 - ii. Das Service Level Management könnte durchaus auch auf strategischer Ebene durchgeführt werden (wieder abh. vom Detaillierungsgrad → taktisch)
 - c. Service Transition:
 - i. bis auf das Knowledge Management ist wieder jeder Teilprozess entweder der taktischen oder operativen Ebene zuzuordnen.
 - ii. Ein Knowledge Management wäre eher auf strategischer oder taktischer Ebene einzuordnen.
 - d. Service Operation:
 - i. Die Teilprozesse Event-, Incident-, Problem-, Access Management Monitoring and Control sowie Request Fulfilment können sowohl der taktischen, als auch der operativen Managementebene zugeordnet werden.
 - ii. IT Operations und der Service Desk sind befinden sich jedoch eher auf der operativen Ebene.
 - e. Continual Service Improvement:

- i. Die kontinuierliche Verbesserung ist die Aufgabe aller Managementebenen und somit auch auf allen anzusetzen.
- 4. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile des Grundkonzepts von ITIL, zu sagen, WAS IT-Organisationen tun sollen, aber nicht WIE. Was bedeutet dies für die einführenden IT-Organisationen? Verdeutlichen Sie dies anhand eines Praxisbeispiels.
 - a. Vorteile:
 - i. Die Beschränkung auf das WAS erleichtert die Nutzung als erste Orientierungshilfe (vs. Umfang).
 - ii. Vollkommene Anpassungsfreiheit der Umsetzung an die Gegebenheiten in der Unternehmung.
 - iii. Daraus folgt eine breitere Anwendungsmöglichkeit des Standards (im Grunde genommen wird kein(e) Unternehmen(sart) ausgeschlossen)
 - b. Nachteile:
 - i. Bietet keinerlei Orientierungshilfe bezüglich der Umsetzung der „best-practise“ Vorgaben.
 - ii. Wirkt sich negativ auf die Glaubwürdigkeit des Standards aus („sagen WAS gemacht werden soll, aber nicht WIE dies möglich ist“)
 - iii. Vor allem für Unternehmen, die in der Umsetzung von IT Vorgaben nicht sehr erfahren sind, wenig sinnvolle Beschränkung.
 - c. Bedeutung für einführende IT-Organisation:
 - i. Bietet dem Unternehmen einen (etablierten) Start und Leitfaden bei der Umstrukturierung der IT.
 - ii. Der Mangel an Umsetzungsbeispielen kann zu Verständnisproblemen führen.
 - iii. Muss sich Gedanken um die Umsetzung der ITIL Vorgaben machen, was in weiteren Kosten resultiert.
 - iv. Eine schlechte Umsetzung einer Vorgabe könnte sich durchaus auf die Umsetzung anderer ITIL Bereiche auswirken.
 - v. ...
 - d. Beispiel:
 - i. Die IT-Abteilung eines Telekommunikationsanbieters möchte einen Service Desk als „first wall of defense“ für seine Kunden einrichten. Die ITIL bietet dabei eine Übersicht über die Struktur und den Aufbau eines solchen Service Desks, sowie dessen (empfohlene) Funktionen. Aufgrund des Mangels an Beispielen, wie solche Funktionen zu etablieren sind, werden einige dieser im Rahmen der Unternehmung anders interpretiert als vorgesehen. Nachdem die Umsetzung der Funktionen für eine nicht zu verachtende Summe geplant wurde, stellt sich bei der Durchführung heraus, dass die Funktion nicht wie gewünscht (und in ITIL vorgesehen) etabliert werden kann. Mit Hilfe von Anpassungen wird der Service Desk dann letzten Endes doch noch eingerichtet.