

Lernzielfragen Kapitel 9:

1. Wie könnten konkrete Ausprägungen der Eigenschaften von Führungspersonen aussehen und was könnten konkrete Situationen sein, in denen diese Eigenschaften von Bedeutung sind?

[Folie 14 + 15]

- a. Furchtlosigkeit:

- i. Ausprägung: Die Führungsperson hat keine Angst günstigere Vertragsbedingungen mit einem hartnäckigen Kunden (oder Vorgesetzten) auszuhandeln.
- ii. Situation: Ein Kunde nimmt Leistungen des eigenen Unternehmens in Anspruch, bietet dem Unternehmen jedoch eine nicht angemessene Entschädigung. In Kauf genommenes Risiko: Kunde geht verloren.

- b. Completion:

- i. Ausprägung: Die Führungsperson achtet darauf, dass die Arbeiten in einem Projekt beim Kunden vollständig durchgeführt werden und erinnert die MA regelmäßig daran, was noch zu tun ist.
- ii. Situation: Die eigenen MA sind für ein Projekt bei einem Kunden, um dort ein Internet Portal zu implementieren. Trotz der noch nicht vollständig umgesetzten Vorgaben entscheiden die MA, dass das Portal läuft und ausreicht.

- c. Commitment:

- i. *Abstimmung mit den Fachabteilungen und Unternehmensführung?*
Nein, Commitment == Selbstverpflichtung. D. h. sich Ziele setzen und diese mit aller Macht trotz aller Widrigkeiten erreichen (oder fremdgesetzte Ziele übernehmen)

- d. Inspiration:

- i. Ausprägung: Die Führungsperson ist von den Zielen des Unternehmens überzeugt und weiß sie zu vertreten.
- ii. Situation: Eigene MA sind zu einer Besprechung ihrer Fachabteilung eingeladen. Die Motivation der MA in dieser Abteilung ist aufgrund von kürzlichen strukturellen Änderungen und Unübersichtlichkeit gesunken. Die Führungsperson schafft Übersichtlichkeit durch Aufzeigen der Zusammenhänge und der Notwendigkeit der Änderungen sowie deren Nutzen für die Abteilung → Motivation.

- e. Selbstsicher:

- i. Ausprägung: Die Führungsperson gibt dem Unternehmen/der Fachabteilung eine klare Linie (Vorgehensweisen, Verhaltensweisen, Strategie) vor.
- ii. Situation: Die MA einer Abteilung können sich auf die Arbeitsweise der Führungskraft einstellen, da diese genau weiß, welche Ziele erreicht werden sollen und systematisch darauf hin arbeitet.

- f. Penetration: (Übersetzung: z. B. „Volksnähe“)

- i. Ausprägung: Die Führungsperson kommt aus dem gleichen Unternehmen und/oder hat vorher in einer ähnlichen Position gearbeitet wie seine Untergebenen.
- ii. Situation: Damit MA offen und ungezwungen mit der Führungsperson kommunizieren können, macht dieser klar, dass er selbst gleiche Situationen mitgemacht hat und weiß, was er von ihnen verlangt. Ebenfalls eine gemeinsame Sprache ist hier von Vorteil.

- g. Intelligenz:
 - i. Ausprägung: Die Führungsperson kann besonders gut Netzwerke von Beziehungen aufbauen und weiß dies einzusetzen.
 - ii. Situation: Ein neuer CIO nutzt sein Potential im Beziehungen knüpfen dadurch, dass er in kurzer Zeit heraus findet, wer in seiner Abteilung für welche Aufgabe am besten geeignet ist, bzw. wer welchen „Ruf“ besitzt und weiß es diese Menschen gewinnbringend zusammen zu führen. (d. h. u. a. und insbesondere emotionale und politische Intelligenz)
- h. Energie:
 - i. Ausprägung: Auch in scheinbar ausweglosen Situationen ist die Führungskraft mit Enthusiasmus dabei und schafft es einen effizienten Arbeitsablauf aufrecht zu erhalten.
 - ii. Situation: Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens hat sich in den letzten Monaten sichtlich verschlechtert. Nur noch wenige Aufträge können für das Unternehmen gesichert werden. Die Führungskraft weiß jedoch, dass die Zeiten auch irgendwann wieder besser werden können und investiert dementsprechend weiterhin viel Energie und die besonders gute Abwicklung der wenigen Aufträge.
- i. Integrität:
 - i. Ausprägung: Die Führungskraft baut Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf, indem Sie ihren Untergebenen loyal ist und Erfolge aufweisen kann.
 - ii. Situation: Die Unternehmensführung ist unzufrieden mit der Leistung einer Abteilung und schlägt vor die alten MA durch neue, besser qualifiziertere zu ersetzen. Die Führungskraft teilt dies seinen Untergebenen mit und entscheidet sich jedoch dafür, die Effizienzsteigerung ohne Entlassungen zu bewältigen.
- j. Perception:
 - i. *Präsenz zeigen beim Kunden durch Reputation, erfolgreiche Projektabschlüsse, Beziehungen? Nein, Kundenwahrnehmung verstehen und auf eigene Produktgestaltung anwenden*
- k. Handhabung von Paradoxien und Widersprüchen:
 - i. Ausprägung: Die Führungskraft ist fähig die Organisation anzupassen, um zum Beispiel mehr Leistung mit weniger Mitteln zu erwirtschaften.
 - ii. Situation: Von der Unternehmensführung gibt es die Anweisungen in dem nächsten Jahr die Kosten von Softwareprojekten durch Stellenabbau zu minimieren und gleichzeitig aber die Gewinne der Abteilung zu erhöhen. Die Führungskraft muss dies bewerkstelligen können.
- l. Personal Mastery:
 - i. *Was genau bedeutet das? (s. Seminararbeit)*
- m. Systems Thinking:
 - i. *Managing IT as a Business?*
- n. Schaffung der richtigen Balance:
 - i. Ausprägung: Die Arbeitsabläufe der MA müssen so koordiniert werden, dass diese genügend Freiraum für Kreativität besitzen sich aber gleichzeitig nicht zu weit vom „richtigen Weg“ entfernen.
 - ii. Situation: Bei der Verteilung der Aufgaben auf die MA achtet die Führungsperson darauf, dass die Aufgabenziele zwar klar vorgegeben

sind, die Erreichung der Ziele jedoch nur vorgeschlagen wird oder gar ganz frei wählbar ist.

- o. Tägliche, konsequente Orientierung an Grundsätzen:
 - i. Ausprägung: Um eine Arbeit in Selbstverantwortung in der Abteilung/im Unternehmen zu ermöglichen, müssen bestimmte Grundsätze in den Köpfen der MA manifestiert sein.
 - ii. Situation: Ist einem MA der Grundsatz der Kundenorientierung bewusst, so wird er (theoretisch) bei seinen Tätigkeiten die entsprechenden Maßnahmen selbstständig im Auge behalten.
- p. Handhabung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit:
 - i. Ausprägung: Die Marktbedingungen für ein Unternehmen können sehr komplex und flexibel und dementsprechend unsicher sein. Die Führungsperson muss mit diesen Gegebenheiten umgehen, um die eine effektive, angepasste Organisation einer Abteilung zu gewährleisten.
 - ii. Situation: Die Abteilung wird beauftragt ein großes und dementsprechend komplexes System für einen Kunden zu entwerfen. Diese Komplexität muss die Führungsperson durchschauen, um seine Ressourcen passend zuteilen zu können.

2. Was sind mögliche Vor- und Nachteile der einzelnen Führungsstile?

[Folie 16]

- a. autoritär:
 - i. Vorteile:
 - 1. Entscheidungen können sehr schnell umgesetzt werden.
 - 2. Verantwortung liegt in qualifizierten Händen.
 - ii. Nachteile:
 - 1. Die volle Verantwortung lastet auf den Schultern des Vorgesetzten (auch „triviale“ Entscheidungen müssen von ihm getroffen werden)
 - 2. Geringe Motivation der MA
- b. patriarchalisch:
 - i. Vorteile:
 - 1. Überzeugung der MA führt zu erhöhter Motivation bei der Umsetzung der Entscheidungen.
 - 2. Verbesserte Kommunikation mit den MA.
 - ii. Nachteile:
 - 1. MA haben keine Möglichkeit eigene Ideen in die Entscheidungsfindung mit einfließen zu lassen.
 - 2. weiterhin hohe Verantwortungslast
- c. beratend:
 - i. Vorteile:
 - 1. MA haben geringen Einfluss auf die Entscheidungsfindung, indem sie (geschickte) Fragen stellen
 - 2. Illusion der Möglichkeit bei der Entscheidungsfindung mitzuwirken motiviert die Mitarbeiter
 - ii. Nachteile:
 - 1. erhöhter Zeitaufwand durch Fragerunde
 - 2. Möglichkeit, dass Frage nicht zufrieden stellend beantwortet wird, der Vorgesetzte aber trotzdem entscheidet
- d. konsultativ:

- i. Vorteile:
 - 1. MA bekommen einen erhöhten Einfluss auf die Entscheidungsfindung
 - 2. MA müssen sich ebenfalls mit dem Entscheidungsproblem auseinandersetzen → fördert die Identifikation mit dem Problem → Motivation
 - ii. Nachteile:
 - 1. Ist die Mehrheit der MA gegen die beabsichtigten Entscheidungen kann Vorgesetzter möglicherweise die Entscheidung nicht durchsetzen, obwohl sie definitiv die „Beste“ ist.
 - 2. Verzögerung des Entscheidungsprozesses besonders bei dringenden Entscheidungen von Nachteil.
- e. partizipativ:
 - i. Vorteile:
 - 1. Abgabe von Verantwortung für (triviale) Entscheidungen an die MA → Vorgesetzter kann sich um die komplexeren Entscheidungen kümmern
 - 2. Gemeinsame Entwicklung von Entscheidungen in einer Gruppe fördert die Zusammenarbeit der MA.
 - ii. Nachteile:
 - 1. Vorgesetzter kann nur zwischen fremden Alternativen auswählen aber nicht selber zu den Alternativen beitragen.
 - 2. Durch die Arbeit in Gruppen können typische Probleme der Gruppenarbeit auftreten (Konflikte, Machtmissbrauch etc.) → Vorgesetzter muss koordinieren
- f. delegativ:
 - i. Vorteile:
 - 1. Vollständige Abgabe der Verantwortungslast der Entscheidung an die Gruppe.
 - 2. Hohe Motivation der MA durch weit reichende Selbstgestaltungsmöglichkeiten.
 - ii. Nachteile:
 - 1. Qualität der Entscheidungen hängt von der Qualifikation der MA ab.
 - 2. Vorgesetzter hat keinerlei Einfluss mehr auf die Entscheidungsfindung.

- 3. (Wie würden Sie sich anhand der gezeigten Rollen und Eigenschaften von CIOs/Führungskräften selbst einschätzen? Wo liegen Ihre eigenen Stärken und Schwächen?)

Klausurfragen Kapitel 9:

- 1. Ein Produktionsunternehmen erwägt die Umstellung auf ein neues ERP System.
 - a. Auf welche Weise sind die verschiedenen Teilbereiche des IT-Managements davon berührt?(7,5 Punkte)
 - b. Nennen Sie beispielhaft Aufgaben, die in jedem der Teilgebiete anfallen.(7,5 Punkte)
 - c. Welche Aufgaben liegen jenseits der einzelnen Teilgebiete bei einem solchen Vorhaben in der Hand des CIO?(5 Punkte)

a. [Kapitel 3 Folie 29f.]

- i. IT Service Management: Durch die Umstellung werden möglicherweise neuartige Services und somit GP ermöglicht. Bestehende GP werden sich möglicherweise verändern.
- ii. IT Risikomanagement und Compliance: Durch die Einführung des ERP Systems können neue Risiken entstehen oder alte Risiken verschwinden. Die Umsetzung von Anforderungen an die Produktion muss auch in dem neuen System gewährleistet werden
- iii. IT Sourcing: Das neue ERP System bringt wahrscheinlich neue Services mit sich, die mit den eigenen Services integriert werden müssen.
- iv. IT Projektmanagement: Die Umsetzung geplanter oder bereits begonnener Projekte wird durch die Umstellung auf ein neues System beeinflusst → z.B. neues GUI, neue Strukturen, neue Funktionalitäten
- v. IT Veränderungsmanagement: Das Veränderungsmanagement muss Maßnahmen für eine gesteuerte Umstellung auf das neue System entwickeln und diese mit den betroffenen Fachabteilungen kommunizieren.
- vi. (IT-Governance und IT-Controlling: Wie messen wir die Leistungsfähigkeit / den Erfolg / den Mehrwert des ERP-Systems?)

b. beispielhafte Aufgaben:

- i. IT SM:
 1. Identifikation der neuen/geänderten Services durch die Umstellung (Serviceportfolio aktualisieren)
 2. Verknüpfung der identifizierten Services mit bestehenden/neuen GP
- ii. IT RM + Compl.:
 1. Identifikation neuer/geänderter Risiken und Kommunikation dieser im Unternehmen
 2. Festlegen, wie Produktionsvorgaben durch das neue ERP System umgesetzt werden können.
 3. Compliance: Sicherstellung, dass alle relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen (ggf. international) erfüllt sind
- iii. IT Sourcing:
 1. Neue (fremde) Funktionalität des Systems in die eigene integrieren, indem z.B. sich ergänzende Services durch Schnittstellen verknüpft werden oder Integration in das GUI.
 2. Ggf. Support durch Drittanbieter?
- iv. IT PM:
 1. Die Projektmitglieder müssen über Änderungen informiert werden.
 2. Identifikation, in welcher Weise Änderungen die Projekte positiv oder negativ beeinflussen
- v. IT VM:
 1. Umstellung auf das neue System muss in Teilschritte gegliedert werden.
 2. Feststellen der „richtigen“ Reihenfolge der Teilschritte.

c. Aufgaben in der Hand des CIO: [Folie 18]

- i. Verknüpfen der einzelnen Teilaufgaben zu einer „ganzheitlichen“ Aufgabe → Abstimmung der einzelnen Aktionen in den Teilgebieten des IT Managements aufeinander
- ii. Delegation von Verantwortung an die entsprechenden Stellen und das Setzen von Zielen (sowohl übergreifend als auch für jedes Teilgebiet)
- iii. Informiert bleiben über die Fortschritte und Ereignisse bei der Umstellung (um entsprechend reagieren zu können)
- iv. Kontrolle der Einhaltung der Ziele
- v. Ebenfalls informiert bleiben über aktuelle Entwicklungen (im Umfeld)
→ z.B. Erfahrungen anderer Unternehmen in der Umstellung auf das ERP System