

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.
- 2. Wie können informale Strukturen einer Organisation positiv wie negativ auf formale Strukturen und Prozesse wirken? Nennen Sie auch praktische Beispiele. Können informale Strukturen formale Strukturen auch ersetzen?
[Kapitel 2 Folie 23]
 - a. positiv:
 - i. informale Strukturen können die Kommunikation in formalen Strukturen verbessern (z.B. durch Verwendung gemeinsamer Sprache in einer Abteilung)
 - ii. können die Zusammenarbeit in formalen Strukturen verbessern (beispielsweise durch bekannte Routinen → die Abläufe sind bekannt und gehen so schneller von der Hand)
 - iii. schaffen Zusammenhalt (z.B. durch Vorhandensein gemeinsamer Ansichten der MA)
 - b. negativ:
 - i. Zusammenhalt kann sich auch negativ auswirken (z.B. wenn andere Gruppen ausgegrenzt werden)
 - ii. Ablehnung von Neuerungen (Beispiel: Gewohnheiten haben sich etabliert und sind nur schwierig wieder aufzubrechen)
 - iii. Verselbstständigung von Verhaltensweisen (das Vorhandensein von verschiedenen Einstellungen der MA kann dazu führen, dass diese aufgrund ihrer Überzeugung einen selbständigen Weg einschlagen)
 - c. informale ersetzen formale Strukturen:
 - i. dies ist grundsätzlich möglich: Routinen und Gewohnheiten können sich in einer Organisation so sehr festigen, dass die eigentlichen formalen Strukturen entweder nicht mehr nötig sind oder sogar durch Routinen ersetzt werden (kann sowohl gut, als auch schlecht sein).

- 3. Was sind denkbare Vor- und Nachteile verschiedener Führungsstile?
[Kapitel 2, Folie 24]

Autoritär:

- a. Vorteile:
 - i. schnelle Durchsetzung von Änderungen
 - ii. hohe Entscheidungsmacht (man weiß immer genau, wo es hin geht, man hat alles in der Hand)
- b. Nachteile:
 - i. hoher Aufwand bei großer Verantwortung

- ii. möglicherweise Motivationsprobleme

Beratend:

- a. Vorteile:
 - i. höhere MA Motivation
 - ii. (geringe) Entlastung des Managements
- b. Nachteile:
 - i. höherer Zeitaufwand für Entscheidungen
 - ii. möglicherweise Verleitung durch Meinungen zur falschen Entscheidung

Partizipativ:

- a. Vorteile:
 - i. (hohe) Entlastung des Managements
 - ii. Entscheidung liegt immer noch in der Hand des Managements
- b. Nachteile:
 - i. Gefahr von Missverständnissen (muss gemeinsame Sprache/Struktur für Vorschläge vorhanden sein)
 - ii. Qualität sehr abhängig von der Qualifikation der MA

Delegativ:

- a. Vorteile:
 - i. Management kann sich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren (Zeitgewinn)
 - ii. Möglichkeit kreativer Lösungen, die die Fähigkeiten/Vorstellungen des Managements sogar übertreffen (Glückstreffer)
- b. Nachteile:
 - i. Abgabe der kompletten Verantwortung setzt Qualifikation der MA voraus → Abhängig von delegierten Aufgaben und MA Qualifikation
 - ii. Keine Steuerungsmöglichkeiten mehr

4. Wie können sich die verschiedenen Führungsstile auf informale Organisationsstrukturen auswirken? Beschreiben Sie stichwortartig ein Ihrer Ansicht nach wahrscheinliches Szenario für jeden genannten Führungsstil.

- a. Autoritär:
 - i. eigene Ansichten/Einstellungen/Haltungen werden sich nur schwierig etablieren
 - ii. Routinen und Gewohnheiten können zwar entstehen, werden sich aber nie wirklich festigen, da sie quasi auf Kommando wieder geändert werden können (oder festigen sich, wenn Führungsperson auch „Gewohnheitsmensch“ ist)
 - iii. die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache wird sich auf das Nötigste beschränken, da nur jeder seine Aufgaben erledigt (oder auch denkbar: gemeinsame Sprache wird durch autoritär agierende Führungsperson quasi „vorgegeben“, da jeder seine Begriffe benutzen muss)
- b. Beratend:
 - i. kein besonderer Unterschied der informalen Strukturen zu den Strukturen im autoritären Führungsstil
 - ii. Festlegung einer gemeinsamen Sprache sinnvoll, wenn Meinungen eingeholt werden
- c. Partizipativ:
 - i. Routinen werden sich durch erhöhte Zusammenarbeit der MA in der Ausarbeitung von Entscheidungsalternativen festigen.

- ii. ebenfalls wird durch die erhöhte Kommunikation die Verwendung einer gemeinsamen Sprache gefördert.
 - iii. Etablierung verschiedener Ansichten und Einstellung bei der Erarbeitung der Alternativen (Bildung von Gruppen mit der gleichen Meinung/Vision)
 - d. Delegativ:
 - i. Routinen und Gewohnheit sind fest verankert und ersetzen teilweise (ganz) die formalen Strukturen.
 - ii. gemeinsame Sprache bildet eine Grundlage der Koordination der MA
 - iii. Festigung einer Vielzahl unterschiedlicher Einstellungen und Haltungen aufgrund vorhandener Freiheit dies zu tun.
5. Diskutieren Sie den Satz „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich“.
[Kapitel 2, Folie 28]
- a. Planung ohne Kontrolle ist sinnlos:
 - i. Warum planen, wenn man nachher nicht kontrolliert, ob das geplante auch umgesetzt wird?
 - ii. Wofür das festlegen von Zielen, wenn eine Erreichung der Ziele gar nicht erfragt/abgefragt wird?
 - iii. (Was soll geplant werden, ohne die Angaben der Kontrolle?)
 - iv. Sinn der Planung nicht gänzlich verloren ohne Kontrolle? Siehe Vorteile der Planung auf [Kapitel 2, Folie 14]
 - b. Kontrolle ohne Planung unmöglich:
 - i. Was soll kontrolliert werden?
 - ii. Kontrolle auf Basis von Vergleichen der IST- Werte mit SOLL oder WIRD werten → SOLL und WIRD werden von der Planung geliefert
6. (Nennen Sie drei Beispiele von systemgestaltenden und systemkoppelnden Managementmaßnahmen.)
[Kapitel 2, Folie 30]
- a. systemgestaltend:
 - i. optimieren von Produktionsprozessen
 - ii. Einrichten neuer/geänderter Lieferantenbeziehungen
 - iii. beim Kunden Prozesse anpassen oder neu einrichten
 - b. systemkoppelnd:
 - i. Produktion steuern
 - ii. Eingangslogistik verwalten (am laufen halten)
 - iii. Gewährleistung stabiler Technologieunterstützung

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. Geben Sie ein konkretes Beispiel für den Zusammenhang zwischen Geschäftsprozessen, IT-Services, IT-Anwendungen und der IT-Infrastruktur.
[Kapitel 3, Folie 27]

In dem Geschäftsprozess „Bestellung von Ware“ wird ein Service aufgerufen, der es ermöglicht Kataloge der Lieferanten des Unternehmens zu durchsuchen. Dieser Service wird von einer Anwendung angeboten, die sowohl in der Unternehmung, als auch beim Lieferanten implementiert sein kann. Die Anwendung läuft auf den Servern der(des) jeweiligen Unternehmen(s), welche aus Hardware bestehen (IT-Infrastruktur).

4. Im Schaubild auf Folie 27 werden Daten zwischen den einzelnen Schichten ausgetauscht. Wo werden diese Daten zu Informationen und ggf. Wissen?

Die Daten werden (spätestens) auf der Ebene der GP zu Informationen oder ggf. Wissen. Im Prozess werden die Daten in den Zusammenhang des Prozesses gebracht und weiter verwendet. Dieser Zusammenhang kann dadurch zustande kommen, dass erhaltene Daten mit Daten weiterer Services verknüpft werden.

Informationen (vielleicht sogar schon Wissen) können aber auch schon auf der IT-Service Ebene auftauchen. Die Beschreibung der angebotenen Daten eines Services sorgt für die Transformation zu Informationen.

5. Wie unterscheidet sich „Ermöglichung“ von „Unterstützung“ von Geschäftsprozessen durch die IT?
- a. Ermöglichung:
 - i. Durch den Einsatz von IT werden GP Schritte oder gar ganze GP ermöglicht, die zuvor nicht möglich (unter Bestimmten Voraussetzungen realisierbar) waren.
 - ii. Schaffung neuer Möglichkeiten
 - b. Unterstützung:
 - i. Durch IT werden bestehende GP unterstützt, indem Ausfälle verhindert/Probleme gelöst werden oder der GP beschleunigt wird.
 - ii. Optimierung bestehender Möglichkeiten.