

## Gliederung:

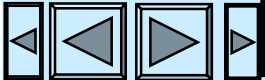
- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

# Management für IT-Leiter

Auszug aus dem Buch von

R. Aalders u. P. Hind

Wiley-VCH Verlag, 2002

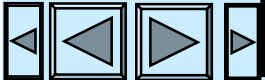


## Inhaltsverzeichnis

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren Sie die IT-Organisation

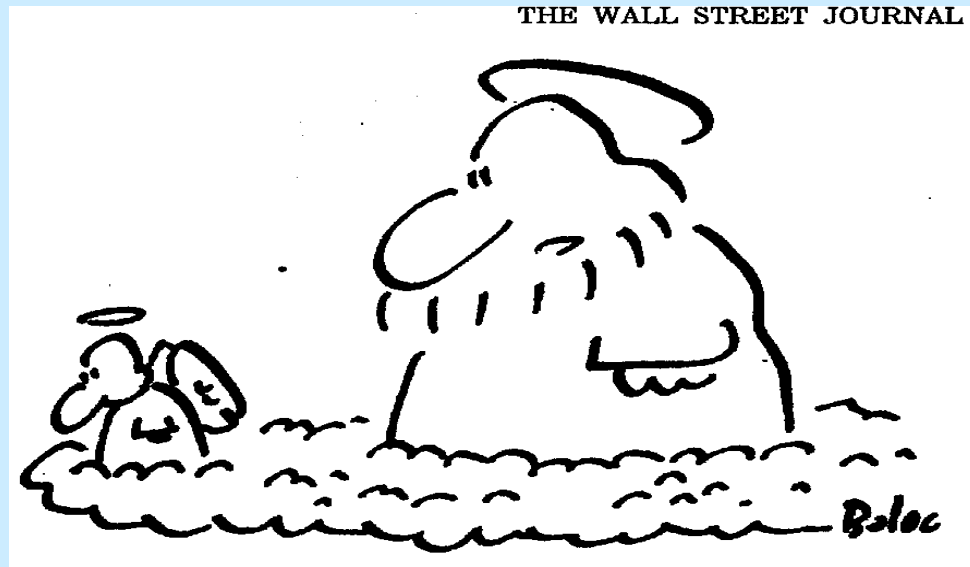
- Einführung
- Die Kunden kennen
- Unser wertvollstes Kapital – Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- Die Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Den Wandel managen
- Business-Intelligenz
- Die Zukunft planen
- Den IT-Vermögenswerten auf der Spur
- Strukturieren Sie die IT-Organisation



## Einführung

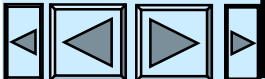
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation



Arbeite mit dem, was ich Dir zugeteilt habe ! Nimm etwas von den vielversprechenden Dummschwätzern und füge Dein besonderes Können hinzu !

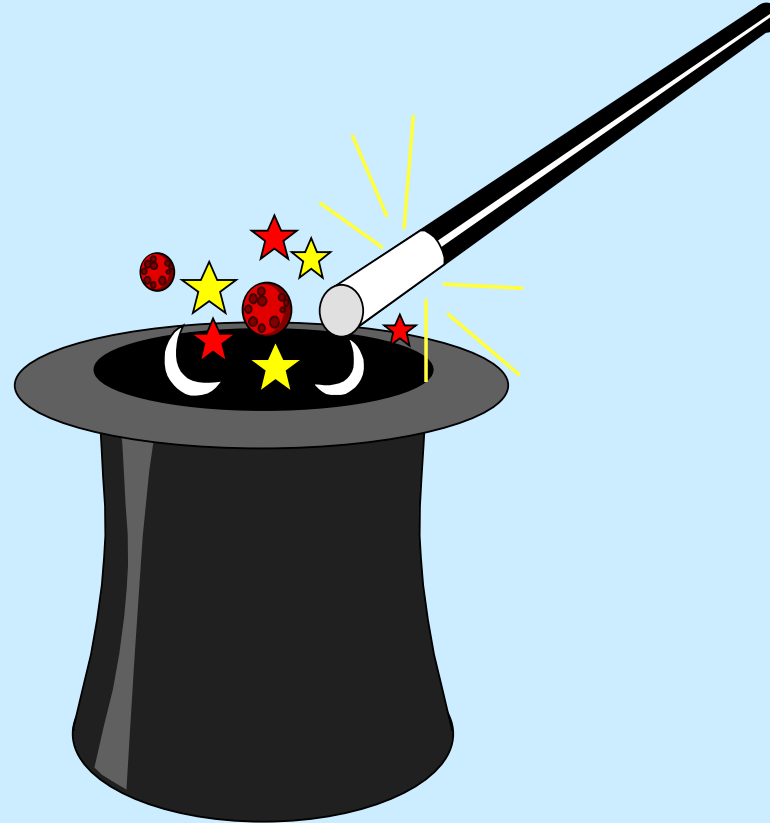
„Initiative heißt vor allem, ohne Anweisung das Richtige zu tun.“



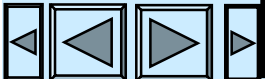
## Einführung

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation



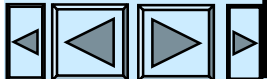
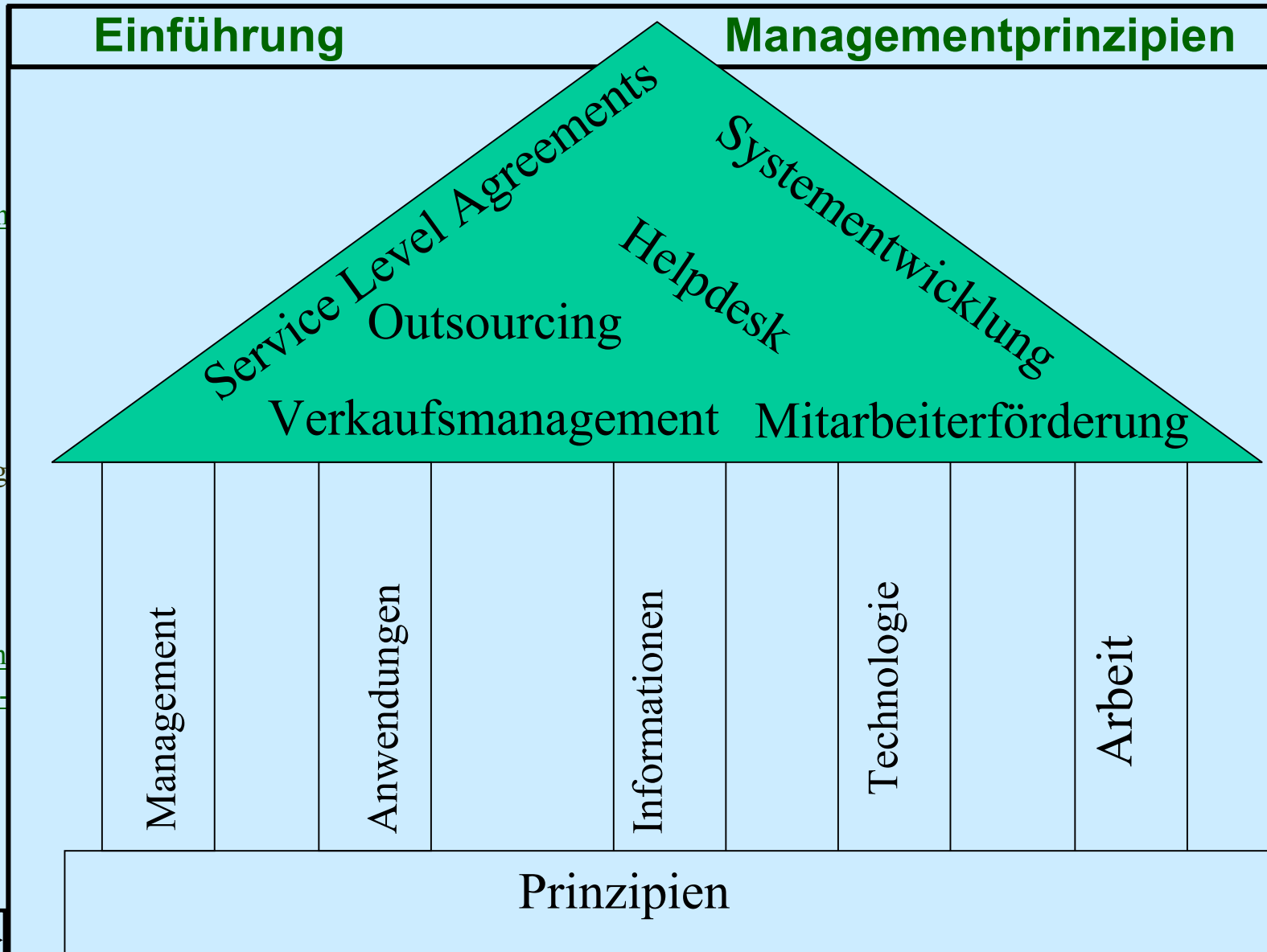
Management ist keine Zauberei !



# Management für IT-Leiter

## Gliederung:

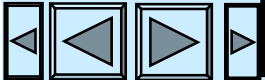
- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation



### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

1. Ein IT- Leiter hat vor allem Managementfunktionen. Er soll nicht als technischer Guru auftreten.
2. Informationstechnologie ist nicht von den Abläufen im Unternehmen isoliert. „Alle sitzen in einem Boot“ !
3. Der IT- Bereich weist drei charakteristische Merkmale auf:
  - IT-Bereich ist eine Stabsabteilung. Sie liefert Dienstleistung  
in Form einer effektiven u. effizienten Automatisierung
  - er funktioniert nach betriebswirtschaftlichen Regeln
  - er ist eine logistische Einheit, in deren Kontext die detaillierte Koordination von Prozessen, beteiligten Personen und Technologie stattfindet.



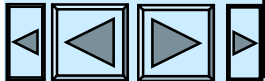
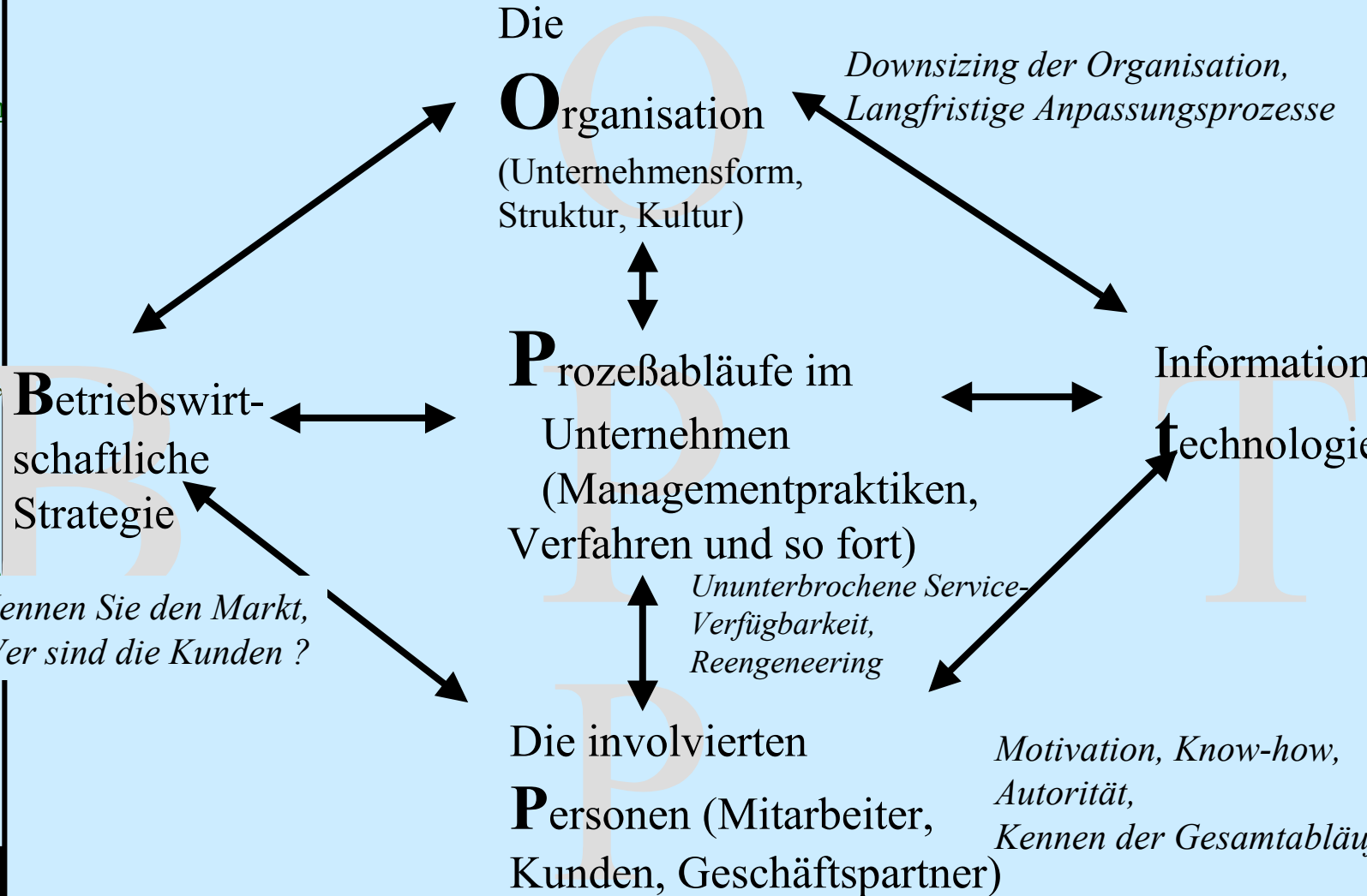
# Management für IT-Leiter

## Einführung

## Das BTOPP-Modell

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögen  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

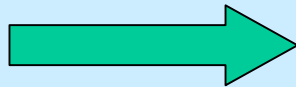


## Einführung: Persönlichkeitsstruktur von IT-Managern

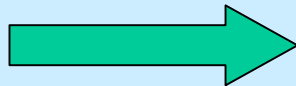
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

- Anwendung von qualifizierten, zuverlässigen und bewährten Konzepten
- Keine dogmatischen, unverbindlichen oder schnelllebigen Einfälle.



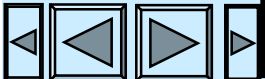
Eher „konservatives“ Verhalten



Problem der Lebensdauer von Systemen

vs.

„Lebensdauer“ von Verantwortlichkeiten





## Einführung: Aktivitäten eines IT-Managers

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

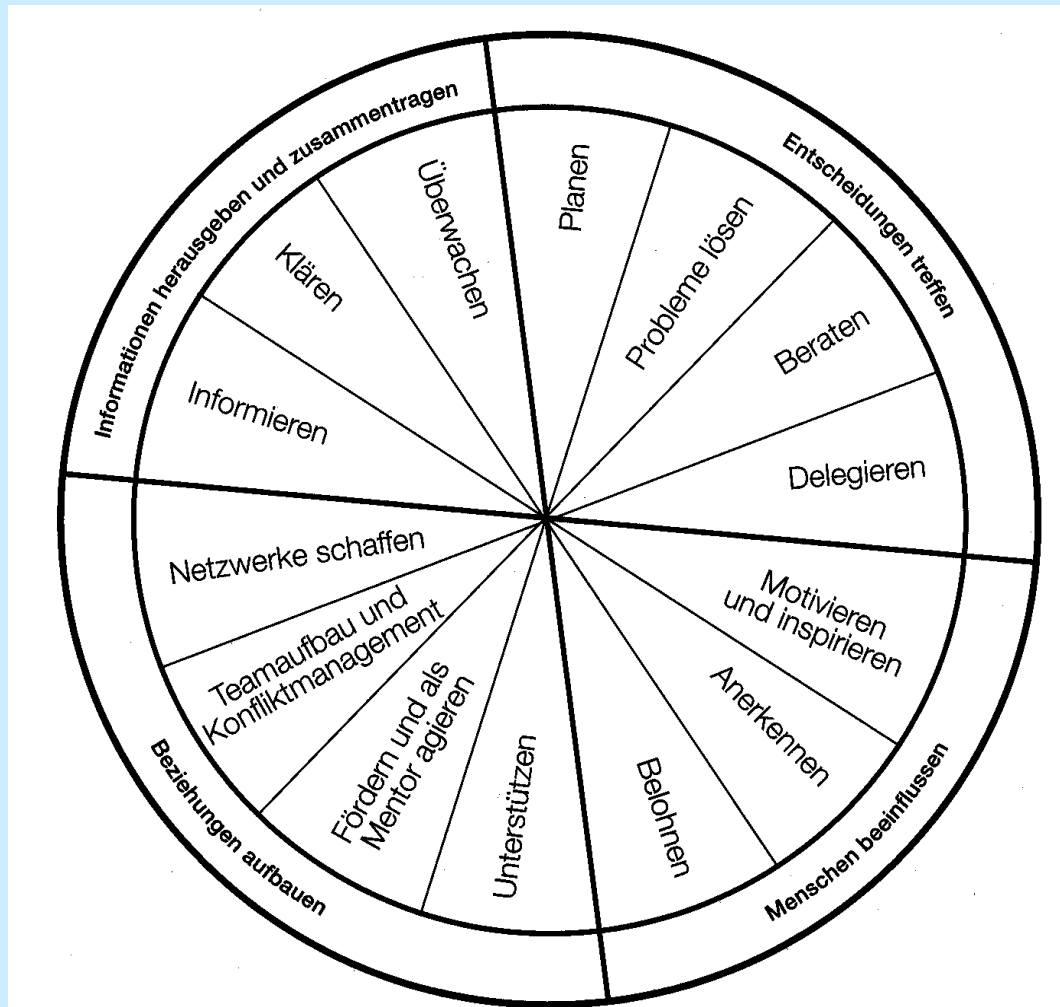
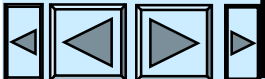


Abb. 2.2 Verhaltensweisen von Managern

(Quelle: Australian Graduate School of Management, *Managing People and Organizations*, AGSM, Sydney 2000)

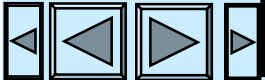


## Einführung: Definition von Managementpraktiken

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

- **Planen und organisieren**
- **Probleme lösen.**
- **Funktionen und Ziele definieren**
- **Informieren**
- **Überwachen**
- **Motivieren und inspirieren**
- **Beraten**
- **Unterstützen**
- **Fördern und als Mentor agieren**
- **Konfliktmanagement und Teamaufbau**
- **Netzwerke schaffen**
- **Anerkennen**
- **Belohnen**



(Quelle: Gary Yulk, Leadership In Organizations (4. Auflage), Prentice Hall, Upper River NJ 1998)

## Die Kunden kennen

### Widersprüchliche kulturelle Dimensionen (Quelle: Computer World, 23. September 1985.)

#### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

#### **Progressiv**

Risikofreudig

Informell

Entschlossen

Ergebnisorientiert

Agressiv

#### **Eindeutige Autoritätsstruktur**

Auf Funktionen oder Abteilungen bezogen

Verantwortlichkeit für Gewinne und Verluste

Hierarchisch strukturiert

#### **Kooperativ**

Teamorientiert

Zur Zusammenarbeit bereit

Auf Belohnungen ausgerichtet

Verdienstorientiert

#### **Konservativ**

Risikoscheu

Formell

Unschlüssig

Prozessorientiert

Defensiv

#### **Autorität nicht eindeutig**

Matrix

Kosten- und Einnahmenstellen

Auf Mitbestimmung ausgelegt

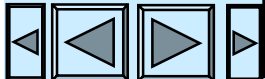
#### **Wettbewerbsorientiert**

>>Macho<<-Verhalten

Individualistisch geprägt

Zensurorientiert

Machtbasiert



## Die Kunden kennen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

Fortsetzung...

## Widersprüchliche kulturelle Dimensionen

### **Geführt**

Langfristige Ziele  
Klare, dauerhafte Mission  
An einem Ziel ausgerichtet  
Kreativ

### **Ethisch fundiert**

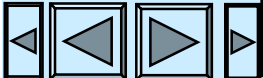
Sichtbare ethische und politische Grundsätze  
  
Ethische Führung und Supervision  
Interne Überprüfungen und Balance

### **Gemanagt**

Kurzfristige Ziele  
Unklare Botschaften  
Detailverliebt  
Analytisch

### **Unmoralisch**

Stillschweigende Billigung unmoralischen Verhaltens  
Einstellung von Mitarbeitern nach Anpassungsfähigkeit an das System



## „Human Resources“

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

# Unser wertvollstes Kapital – Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter

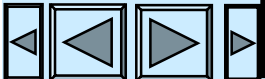
„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen  
Zu werden, was sie sein können „

J.W. von Goethe

„.. Wenn kein Konzept zugrunde liegt, wenn Zeitverschwendung Tür und Tor  
geöffnet wird, wird Chaos herrschen“

Viktor Hugo

„Hinter einem fähigen Kopf verbergen sich immer auch andere fähige Köpfe“  
Chinesisches Sprichwort



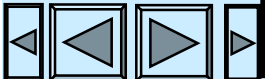
## Die Spielregeln

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Stellen Sie eine **IT -Verfassung** auf
- Sie sollte kurz gefasst, überzeugend und präzise formuliert sein
- Die Einfachheit repräsentiert eine Auffassung, die auch den Umgang mit komplexen Strukturen ermöglicht
- Die Konzentration erfolgt auf das Wesentliche, während alle anderen Lösungen überall da, wo es möglich ist, prozessbezogen gefunden werden
- Prinzipien sind grundlegend, wenn es darum geht, Verantwortung zu delegieren
- Sollten Sie sich nun fragen, ob es überhaupt etwas gibt, das negativere Folgen hat als ein Mangel an Prinzipien, so lautet die Antwort: ja. Noch schlimmer als ein Mangel an Prinzipien sind inadäquate Prinzipien
- Auf jeden Fall raten wir davon ab, Menschen in einem Vakuum arbeiten zu lassen. Das ist keine gute Überlebensstrategie

Paul Strassman: The Politics of Information Management, S 93

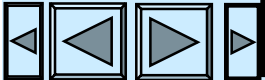


## Die Spielregeln: Bewähren sich ihre Prinzipien in der Praxis

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Definieren Sie ein Prinzip nur dann, wenn es sich einem bestimmten Thema eindeutig zuordnen lässt.
- Achten Sie darauf; dass die Prinzipien sich auf einige wenige fundamentale Sachverhalte beziehen, die vorab definiert werden sollten.
- Beschränken Sie sich auf einige wenige überschaubare Prinzipien, die dann präsent bleiben. Achten Sie darauf; dass sie auf höchster Ebene akzeptiert bleiben.
- Die Prinzipien sollten auf höchster Unternehmensebene entwickelt werden. Delegieren Sie diese Aufgabe nicht an Nachwuchskräfte oder - schlimmer noch - an einen Berater.
- Gewährleisten Sie den Bezug zu den in den Service Level Agreements verankerten Prinzipien. Denn hier wird den Mitarbeitern deutlich, wie Sie Ihre Arbeit gemäß der Erwartungen des Unternehmens leisten können.
- Verbreiten Sie die Prinzipien überall im Unternehmen und dort, wo es angemessen ist, auch unter externen Partnern, wie Vertragspartnern oder Zulieferern.
- Überprüfen Sie mindestens einmal im Jahr, ob die Prinzipien noch relevant und aktuell sind.
- Entwickeln Sie ein Modell, in dessen Rahmen sich Prinzipien ändern lassen und das Zweifel und Kritik an der Angemessenheit eines Prinzips erlaubt.



## Die Spielregeln

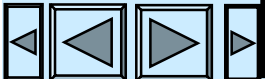
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

# Etablieren Sie eine solide Corporate Governance

„Die Unternehmensführung hat die Pflicht, den Mitarbeitern falsches Handeln zu erschweren und richtiges Handeln zu erleichtern.“

(William Gladstone)





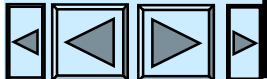
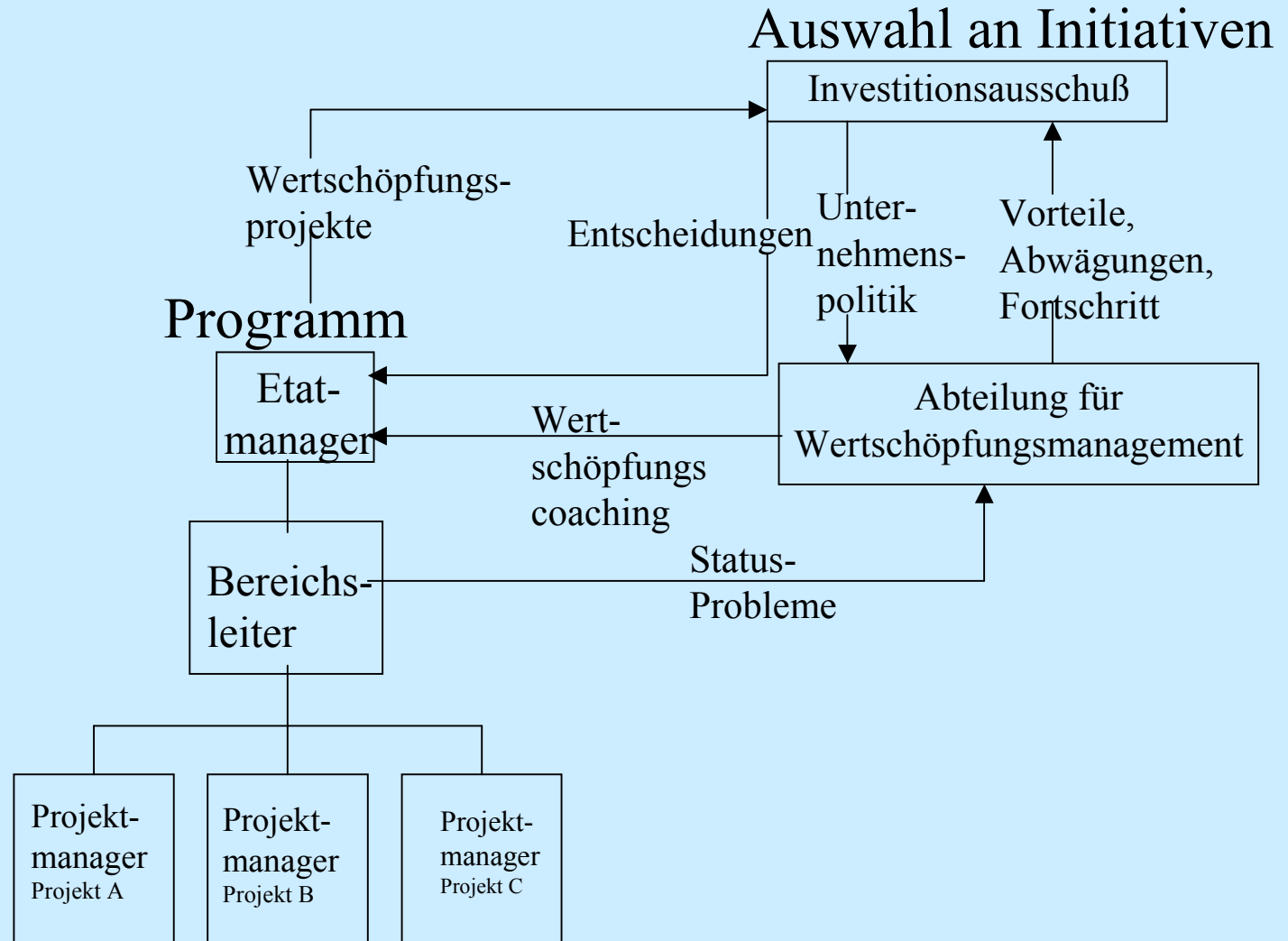
# Management für IT-Leiter

## Die Spielregeln

## Governance-Modell

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

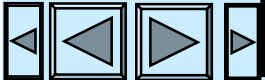


## Service Level Agreements

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Welche begrenzten Aktivitäten führen, optimal umgesetzt, nach Einschätzung des Unternehmens zu Erfolgen?
- Welche begrenzten Aktivitäten sind für Sie als IT-Manager ein unmissverständliches Zeichen für einen reibungslosen Ablauf?
- Der Erfolg eines IT-Bereichs wird daran gemessen, inwieweit seine Arbeit ein erfolgreiches Agieren der **anderen Abteilungen** erleichtert.
- Darum ist es Ihre Aufgabe, diese überschaubaren Aktivitäten zu definieren, mit deren Hilfe Ihr IT-Bereich die erwünschten Werte schaffen kann:
- Die derzeitigen Geschäftsergebnisse sind aufrechtzuerhalten oder zu verbessern.
- Ein technologischer Beitrag zu neuen Initiativen des Unternehmens sollte von Ihrer Abteilung erbracht werden.



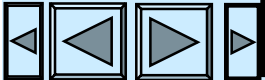
## Service Level Agreements

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

„Wenn Sie eine Distel zögerlich anfassen, dann sticht sie, greifen Sie beherzt zu, wird ihr Stengel in Ihren Händen zerkrümel.“

(William F. Halsey in Forbes Business Quotations)



## Probleme, die Krisenherde verursachen

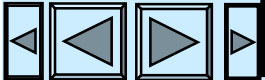
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

Die Chance zu verpassen, als Manager ernstgenommen zu werden.

Ein Zitat Marc Antonys trifft den Nagel auf den Kopf:

"Der verdammte IT-Manager, der für sein technische Wissen geschätzt wird, macht sich bei den Leuten lieb Kind, die in der Vergangenheit weitergekommen sind, während diejenigen, die der mangelhaften Führungsarbeit in der IT -Abteilung überdrüssig sind ihn bei der erstbesten Gelegenheit loswerden wollen."



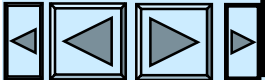
## The New Rational Manager

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

### Hintergrundwissen über rationale Problemlösungsmechanismen:

- "Einschätzung der Situation" mit der Fragestellung: "Was geschieht hier?",
- "Analyse des Problems"; die Frage lautet hier: "Warum ist es geschehen?"
- "Analyse der Entscheidung" mit der Frage: "Welche Handlungsschritte sollten wir unternehmen?"
- "Analyse potentieller Probleme und Chancen", in der die Frage gestellt wird: "Was liegt vor uns?".



## Krisenherde kategorisieren

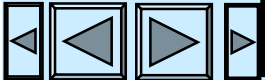
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

Diener Rudyard Kiplings: "(...) Was und Wo und Wann und Wie und Warum und Wer?"

Stellen Sie unablässig die folgenden Fragen:

- Worin besteht das Problem?
- Warum ist es ein Problem?
- Welche Auswirkungen hat es auf wen?
- Was wird passieren, wenn es nicht gelöst wird?
- Warum ist es bislang noch nicht gelöst worden?
- Auf welche Weise ist es zum Problem geworden?
- Wer im Unternehmen trägt die Verantwortung für das Problem?
- Was tut er oder sie dagegen?
- Welche Arbeit existiert im Umfeld?
- Können wir den Prozess verändern/das Problem beseitigen?
- Was würde geschehen, wenn wir den Prozessablauf stoppen würden, der von dem Problem betroffen ist?



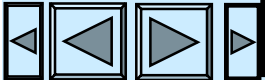
## Business Process Reengineering

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

„Von allein entwickeln sich in einem Unternehmen nur Störungen, Reibungsverluste und Leistungseinbußen.“

(Peter F. Drucker in Forbes Business Quotations)



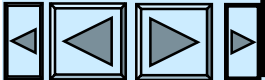
## User Help Desk

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

Typische Kriterien, mit deren Hilfe sich die Helpdesk-Unterstützung bewerten lässt:

- Die Zeitspanne, innerhalb der neues Equipment beschafft wird.
- Wartezeiten, bis Schulungen beginnen.
- Wartezeiten, bis neue für das Unternehmen relevante Software installiert ist.
- Wartezeiten, bis angeforderte Hardware-Upgrades erfolgen und bis neue Peripheriegeräte zum Einsatz gelangen.
- Die Zeit, die vergeht, ehe ein Mitarbeiter in die Problemlösung eingewiesen wurde.
- Die Zeitspanne vom Erkennen des Problems bis zum Beginn erster, auf das Problem bezogener nachvollziehbarer Aktivitäten.
- Die Zeit, die vergeht, bis ein Problem behoben ist.
- Anzahl der Probleme, die schon im Laufe des ersten Kontaktes (per Anruf) gelöst wurden.
- Zufriedenheitsgrad - gemessen an Höflichkeit, Vollständigkeit, wiederholten Anfragen und zufriedenstellend erledigten Aufgaben.





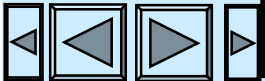
## User Help Desk

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

..... der Umgang mit Desktopanliegen ist häufig das sichtbarste, strittigste, frustrierendste und demoralisierendste Element Ihrer Arbeit. Wir haben ein Stadium in der IT-Evolution erreicht, in dem ein Mainframeabsturz, der das ganze Unternehmen betrifft, lächerlich erscheint im Vergleich zu der Angst, die eine kleine, fünf Minuten vor einer Präsentation entdeckte Macke im Laptop eines Managers hervorruft.

(Die Hersteller haben sie genau so konstruiert, dass sie grundsätzlich fünf Minuten vor einer Präsentation abstürzen.)



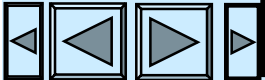
## Den Wandel managen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

Fünf Voraussetzungen müssen im Falle einer geplanten Veränderung erfüllt sein :

- Überzeugen Sie die Führungsmannschaft im Unternehmen davon, dass das Veränderungsprojekt auf der Agenda steht und auch dort bleibt.
- Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter als der Vermögenswert im Unternehmen angesehen werden, durch die eine Veränderung erst möglich wird.
- Im Unternehmen muss ein Bewusstsein für die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Veränderungen existieren.
- Die Strategie muss in nachvollziehbarer und umsetzbarer Form ausgedrückt werden.
- Ein übereinstimmendes Handeln aller Mitarbeiter des Managements muss gewährleistet sein.



## Business-Intelligenz

### Gliederung:

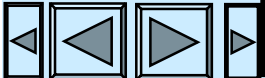
- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

### Individuell:

Intelligenzquotient  
Emotionale Intelligenz

### Unternehmen:

Business-Intelligenz  
?? - Unternehmenskultur



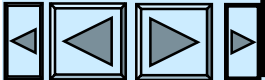
## Business-Intelligenz

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

„Wird er die Zeit haben, das zu lernen, was er wissen sollte, wenn sich ihm die Gelegenheit bietet, dieses Wissen anzuwenden?“

Ich weiß nur,  
dass er es nicht vorher wird lernen können.“  
(Jean-Jacques Rousseau in Emile)

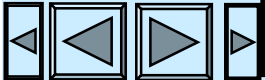


## Business-Intelligenz

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Die Mitarbeiter müssen sich der Natur der Hindernisse bewusst sein, die der Business-Intelligenz im Wege stehen.
- Das Unternehmen muss über Kosten und Nutzen der Aufbereitung und Pflege hochwertiger Daten in Kenntnis gesetzt werden.
- Unternehmerische Prinzipien müssen entwickelt werden, um das Management und die Qualität der Daten zu gewährleisten.
- Die Rationalisierung von Table Files und anderer Data Sinks, wo es notwendig erscheint.
- Eine Ausweitung der Prinzipien, um die Entwicklung und das Management beliebiger Warehouses abzudecken.
- Die Verankerung eines Warehouse-Systems inklusive eines geeigneten Management- und Supportteams.

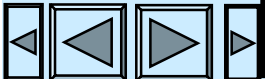


## Die Zukunft planen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Das Fehlen einer dokumentierten Unternehmens-Strategie ist eher die Regel, als die Ausnahme
- Fragen Sie, und fragen Sie immer wieder: Welche Auswirkung wird diese Veränderung in Hinblick auf die IT-Abteilung haben ? Seien Sie nicht überrascht, wenn noch niemand darüber nachgedacht hat !
- Lesen und analysieren Sie die Firmengeschichte. Richten Sie Ihre besondere Aufmerksamkeit auf die Forderungen, die in der Vergangenheit an die IT-Abteilung gerichtet wurden.
- Oft werden die Strategien einzelner Sparten überprüft, nicht aber die Gesamtstrategie.

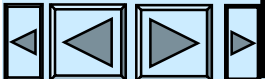


## Die Zukunft planen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

- Als IT-Manager haben Sie mehr Grund als die meisten anderen Manager, sich Gedanken über die unsichere Zukunft zu machen.
- Die Zeitrahmen ihrer Programme werden für gewöhnlich in Jahren gemessen .
- Die Investitionssummen betragen üblicherweise zweistellige Millionensummen.
- Veränderungen treten häufig aufgrund von äußeren nicht beeinflussbaren Faktoren auf. (z.B. Gesetzgeber)
- Ihre Aufgabe ist mit der Steuerung eines Super-tankers vergleichbar. Sie müssen ihr Augenmerk sowohl auf die Zukunft als auch auf die Gegenwart richten.



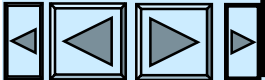
## Die Zukunft planen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation

### Techniken:

- **ResultChains**  
Das Verständnis und das aktive Management der vier Dimensionen der Komplexität (Verbindung, Reichweite, Mitarbeiter, Zeit)  
Zachmann-Modell
- **PERT-Tafel**  
Netzwerkabhängigkeitsdiagramm
- **Critical Path Analysis (von Lockyer)**

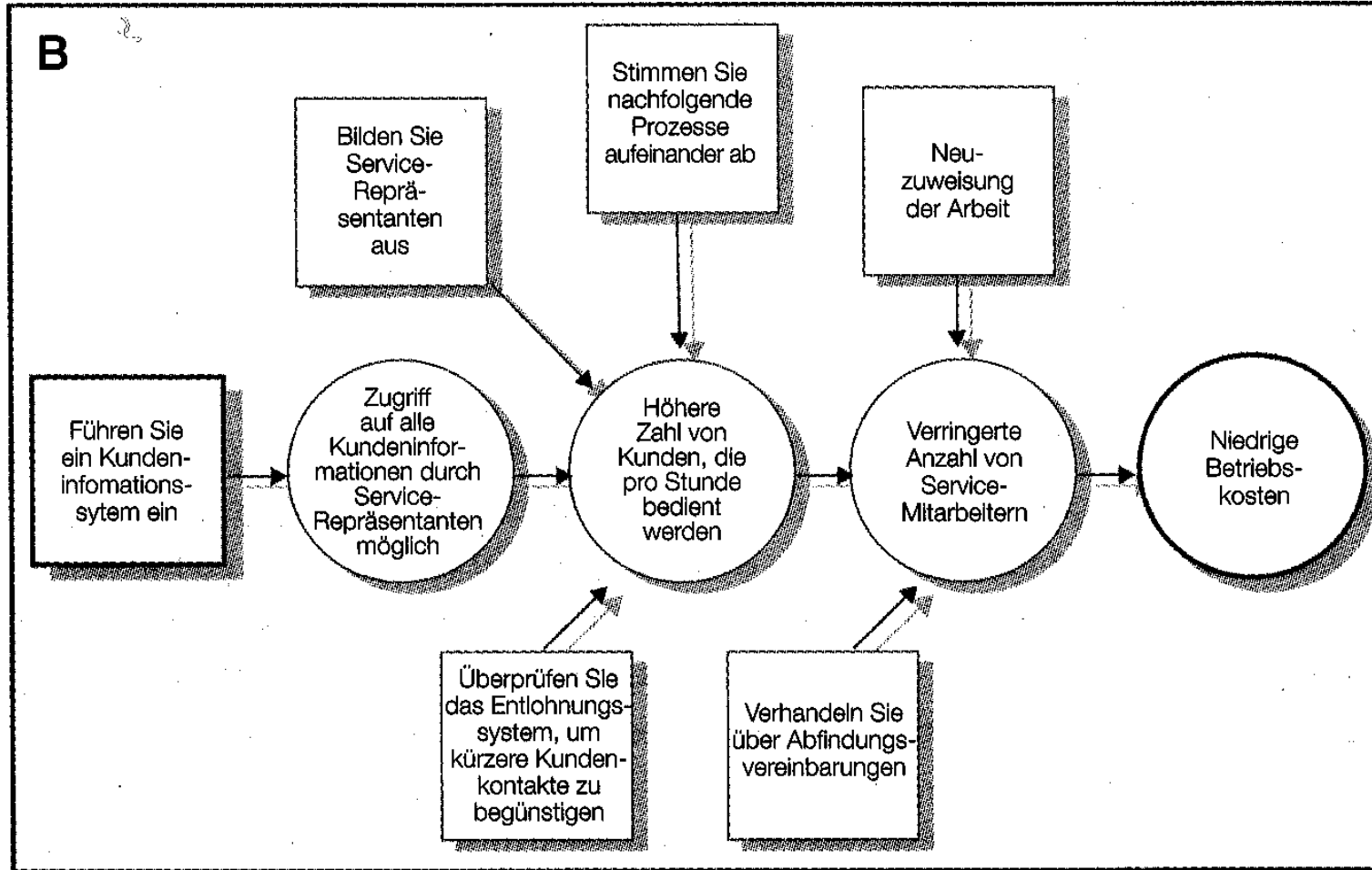




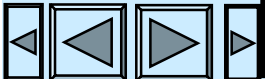
## Die Zukunft planen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation



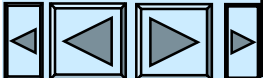
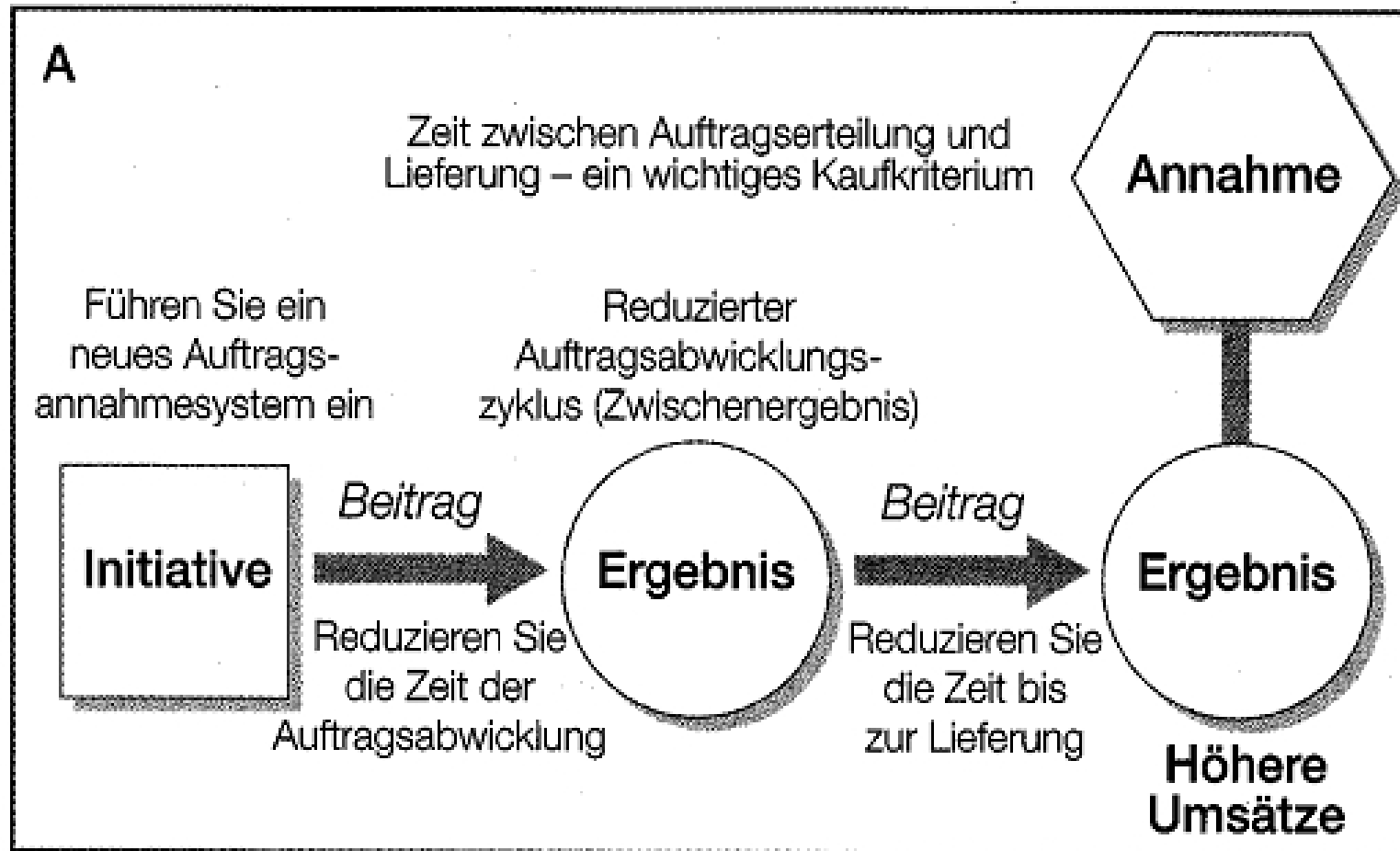
**Abb. 23.1** Einfache ResultsChain™ und ResultsChain™-Beispiel  
(Quelle: Thorpe, J.M., *The Information Paradox*, Toronto 1998)



## Die Zukunft planen

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren  
Sie die IT-Organisation



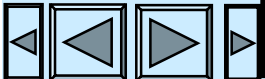
## Den IT-Vermögenswerten auf der Spur

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

- Die meisten IT-Manager wissen nicht, für wie viele Systeme, Mitarbeiter oder Arbeitsplätze sie verantwortlich sind !
- Kennen nicht das Inventar aller „Schattenmitarbeiter“ die als Beschäftigte anderer Abteilungen IT-Arbeiten verrichten, deren Qualifikation, Kompetenzen, Formulare oder Leistungsbewertung.
- Kennen nicht die verstreuten und wildgewachsenen IT-Projekte

**Fazit:** Bringen Sie nicht begierig alles unter Kontrolle, aber sorgen Sie dafür, dass Sie für ein ev. Scheitern nicht zur Verantwortung gezogen werden.



## Strukturieren Sie die IT-Organisation

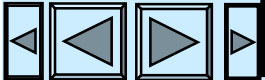
### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren Sie die IT-Organisation

### **Strukturen, die auf reiner Spekulation beruhen**

Wenn die Organisationstafel eine kunterbunte Zeichnung ist, die den unzähligen Personal-, Business- und Dienstleistungsbedürfnissen gerecht werden will, dann müssen Sie unter Umständen mit folgenden Konsequenzen rechnen:

- Instabilität, weil die Struktur als Reaktion auf schlechte Leistungen ständig überarbeitet werden muss. Die Organisation des IT-Bereiches ist dann reaktiv, nicht proaktiv.
- Technikexperten werden in Führungspositionen befördert, obwohl sie weder die Kompetenz noch die Qualifikation von Führungskräften oder Managern haben.
- Ein ernstzunehmendes Missverhältnis zwischen der Organisation des IT-Bereiches und ihren Ergebnissen.
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig, weil ein Großteil der Hoheit über die zu erbringenden Leistungen durch die Strukturen nicht eindeutig definiert sind.



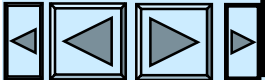
## Strukturieren Sie die IT-Organisation

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren Sie die IT-Organisation

### **Eine solide strukturierte Organisation**

- eine Struktur, die sowohl für Ihre Kollegen, die die betriebswirtschaftliche und die Personalseite abdecken, als auch für die Mitarbeiter Ihrer Abteilung logisch und nachvollziehbar ist.
- die Ausrichtung der IT-Ressourcen an Betriebsabläufen und bewerteten Ergebnissen.
- eine effektive Gruppierung der IT-Belegschaft sowie ein möglichst geringes Maß an Kompetenzgerangel und ungeklärten Verantwortlichkeiten.
- eine größere Stabilität, weil konkrete Prinzipien zugrunde liegen, die dennoch Flexibilität ermöglichen.
- auf lange Sicht eine Vereinfachung und Rationalisierung der Arbeitsbedingungen und der Bezahlung.
- die Freisetzung der IT-Spezialisten, die sich damit auf die Entwicklung von IT-Ergebnissen konzentrieren können.
- den Aufbau einer wohlstrukturierten IT-Abteilung, die den Erwartungen entsprechend effektiv, effizient und harmonisch auf den Rest des Unternehmens abgestimmt operiert.

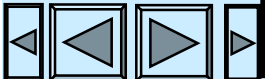
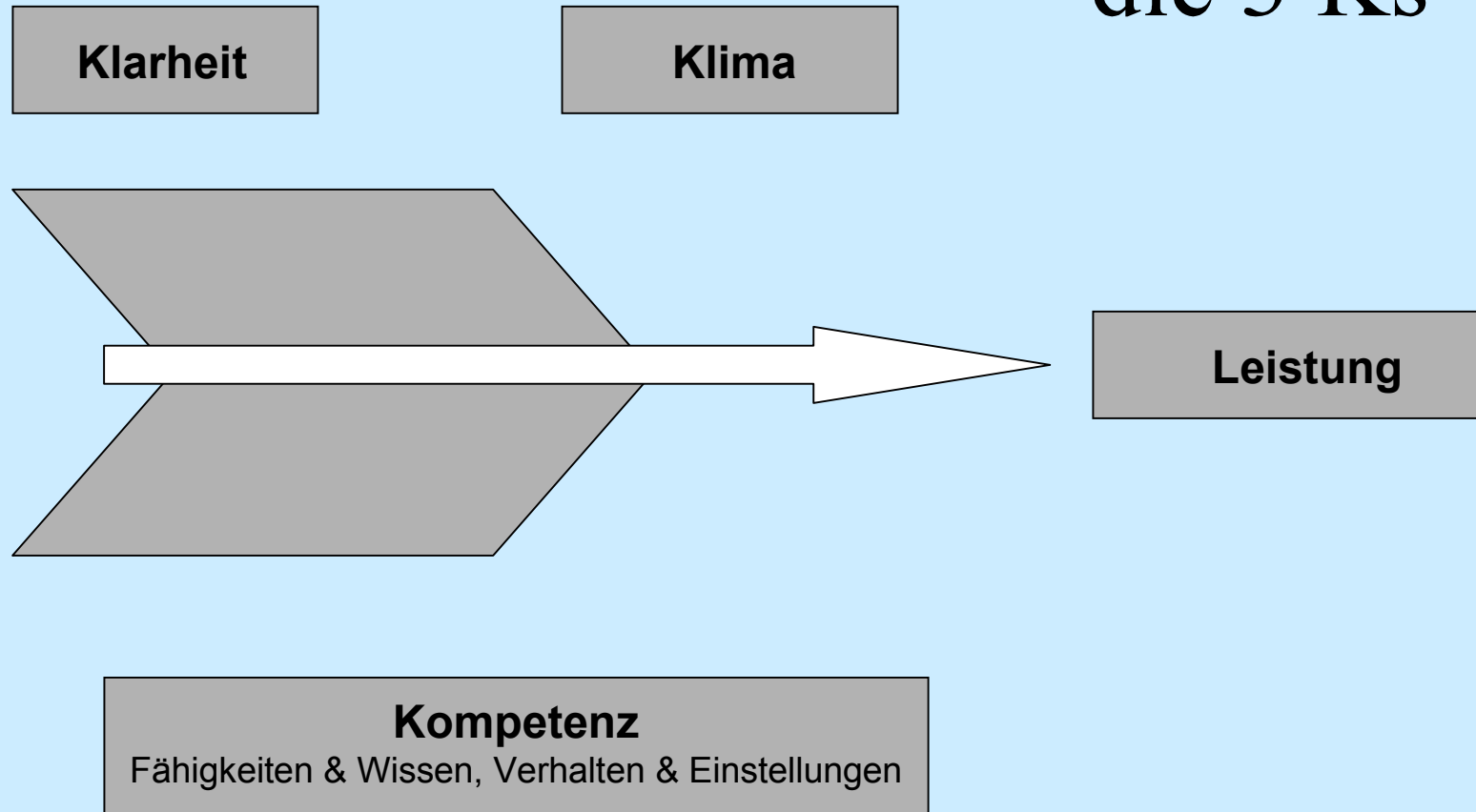


## Strukturieren Sie die IT-Organisation

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level Agreements
- Business Process Reengineering
- Helpdesk-Management
- Business-Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögenswerte
- Strukturieren Sie die IT-Organisation

# Rahmenbedingungen für den Erfolg – die 3 Ks



## Schlussgedanken

### Gliederung:

- Einführung
- Kunden kennen
- Mitarbeiter
- Spielregeln
- Service Level  
Agreements
- Business  
Process  
Reengineering
- Helpdesk-  
Management
- Business-  
Intelligenz
- Zukunft planen
- IT-Vermögens-  
werte
- Strukturieren  
Sie die IT-  
Organisation

Niemals eine deutliche Sprache zu sprechen, wurde zur goldenen Regel.

Wer dies nicht beherzigte, musste damit rechnen, tatsächlich mit dem Menschen kommunizieren zu müssen, mit dem er sprach und lief Gefahr, verstanden zu werden!

Assay von A.M. Hinder (accenture, 2001): Peter Pan oder der IT-Leiter in Nimmerland

Sie können ein Pferd zur Tränke führen, doch trinken muss es allein.

Wie viele IT-Manager haben in den letzten drei Jahren für das Unternehmen gearbeitet?

Assay von Peter Hind (IDC,2001): Management für IT-Leiter

