

ICT Strategie + Führung

IT Governance

Aufgabe 5

1. Welche Entscheidungen werden in den jeweiligen Fallstudien erwähnt?
 2. Ordnen Sie diese den Governance Domains nach Weill/Ross zu.
- 3M
 1. Jede Business Unit muss eine Liste mit den laufenden „e-Productivity“ Projekten führen. **-> Business Application Needs**
 2. Jede Business Division arbeitet nach dem Ziel, die Projektkosten zu senken.
 3. Projekte werden reviewed, um zu überprüfen, ob die Ziele eingehalten wurden.
 4. Die Leiter der Business Units bestimmen die Wichtigkeit der Projekte, welche sich in der Queue befinden. **-> IT investment prioritization**
 5. Governance Struktur entwickelt welche die IT Ziele Standardisierung, Kostenersparnis, Return on Investment bekannt machen. **-> IT principles**
 6. Projekte welche die Ziele nicht erreichen müssen sich bei Top-Management rechtfertigen.
 7. Projekte welche mehrer Units betreffen werden zu „Super E’s“ und vom Corporate Level geführt **-> IT investment prioritization**
 - State Street Corporation
 1. Fokus soll auf die Verbesserung des Kundenservice über all Business Units gelegt werden
 2. IT Budget ist in der Hand des Komitees **-> IT investment prioritization**
 3. Business Units besitzen zusätzlich eine eigenes Budget für ihre spezifischen IT Interessen **-> IT investment prioritization**
 - Flextronics
 1. IT Super Group bestehend aus dem CFO, COO und den Präsidenten der verschiedenen Business Units.
 2. IT wird eingesetzt zum Unterstützen und durchführen der Kernprozesse (Planung, Entwicklung, Vertrieb) der Firma **-> IT principles**

IT Decisions Domains

The five key decision domains Weil & Ross identified to define the scope of IT are:

1. **IT principles:** High level statements on the role of IT and how IT will be used. For example: Utilize industry standards; Rapid deployment of new applications; Reuse before buy, buy before build. (High level decisions about the role of IT)
2. **IT infrastructure strategies:** Strategies for the base foundation, centrally coordinated services; how should these be priced; how to keep these up to date. E. g., network, shared data, etc. (Centrally coordinated, shared IT services that provide the foundation of the organization’s IT capabilities)
3. **IT architecture:** Set of technical choices that guide the organization. The architecture is a set of policies, principles and rules that direct the use of IT, including technology, data, applications, etc. (An integrated set of technical choices, directions and policies for the organization)
4. **Business application needs:** Coordinating, specifying the needs and requirements to meet business practices and operations. This covers both purchased and internally developed systems. (It’s important to note that “business” for academia includes academic, research and business operational areas.)
5. **IT investment:** Decisions about how much and where to invest in IT including project approvals, justification techniques, and post implementation continued review of value to the organization. (How much and where in the organization to invest in IT)

Aufgabe 6: IT Governance Archetypen

1. Finden Sie zu jedem archetypischen Entscheidungsmuster einen Vorteil und einen Nachteil.

	Vorteile	Nachteile
Business Monarchie Entscheidungen liegen in der Hand der Management Exekutive. IT ist bei Entscheiden nicht involviert.	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Entscheidungsfindung • Lösungen an Businessbedarf orientiert • Bestmögliche Unterstützung des Business bei Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Fachwissen, da IT zuwenig involviert. • Evtl. zu geringe Ausrichtung an Unternehmenskennzahlen
IT Monarchie Entscheidungen liegen in der Hand des IT Managements. Business ist bei Entscheiden nicht involviert.	<ul style="list-style-type: none"> • Beste technologische Lösungen möglich • Technische Fundierung • Schnelle Reaktion auf neue Technologien • Stabile IT Infrastruktur • Einbezug aktueller Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu IT-spezifische Entscheidungen • Business Value kann aus dem Visier geraten • Unwirtschaftliche Superlösungen (IT als Selbstzweck) • Teure und unnötige Technologie im Einsatz • Sehr riskant, da Verselbstständigung der IT droht
Feudalistisch Jede Business Unit macht ihre eigenen Entscheidungen. Diese sind i.d.R. nicht von globalem Ausmass.	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr schnelle Anpassungsfähigkeit, da jeder nach spezifischen Lösungen sucht • Starke Dynamik, hohe Vielfalt • Business Management wird entlastet, weil Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie benötigt werden. • Ist dann gut, wenn autonome Business Units schnell agieren können müssen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine übergreifende Lösung • Jede Abteilung hat eigene Strategie (Mikromanagement) • IT Budget nicht optimal verteilt. • Bildung von „IT Inseln“ • Hoher Integrationsaufwand • Standards schwierig durchsetzbar
Föderalistisch Entscheidungen werden zwischen Geschäftsführung und Business Units ausgehandelt – teilweise unter Einbezug von IT Spezialisten.	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung von Fachwissen und IT Management • Entscheidungen werden zwischen IT und Management ausgehandelt • Nutzung von Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert Konsensfähigkeit und Flexibilität • Zeitaufwändig (Diskussionen) • Wenig Dynamik • Interessensaustausch nötig
IT Duopol Machtverhältnis über zwei Parteien aufgeteilt: Business und IT. Delegierte beider Parteien finden Konsens.	<ul style="list-style-type: none"> • Sichert gute Abstimmung zwischen Business und IT • Hohe Wertschöpfung • Technologie-Trends und Businessinnovation im Idealfall gut verbunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert Konsensfähigkeit • Konfliktreich
Anarchy Entscheidungen basieren auf persönlichen Gusto.	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Entscheidungsfindung • Fördert persönliche Kreativität und Identifikation mit der Unternehmung • Verteilung der Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unkoordinierter und intransparenter „IT Wucher“ • Business wird nicht berücksichtigt • Kaum möglich in grossen und internationalen Unternehmen

(Mit Ergänzungen von Raphael Bicker und Jana Köhler)

2. Governance Patterns variieren von Unternehmung zu Unternehmung. Was könnten mögliche Gründe sein?

- Unternehmensstrategie und -ziele
- Organisationsstruktur, Führungsstil
- Führungserfahrung
- Unternehmensgrösse

3. Different types of decisions might use different archetypes.

	IT Principles	IT Architecture	IT Infrastr.	Business Appl.	IT Investment
Business Monarchy		⊖	⊖		⊕
IT Monarchy		⊕	⊕	⊖	⊖
Feudal	⊖	⊖	⊖		⊖
Federal		⊖	⊖	⊕	⊕
IT Duopoly	⊕			⊕	⊕
Anarchy	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖
Don't know	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖

4. Welcher Governance Typ wann sinnvoll?

- Monarchien sind von Vorteil, wenn die Priorität auf den Profit gelegt wird.
- Feudalistische Modelle bzw. Business Monarchie funktioniert womöglich am besten, wenn Wachstum im Vordergrund steht.
- Föderalistische Modelle sind von Vorteil, wenn der Input der IT gefragt ist. Womöglich ist es aber nicht sinnvoll, alle Entscheidungen föderalistisch zu tragen.

Quelle: <https://wiki.internet2.edu/confluence/display/itsg2/IT+Security+Governance+Book+Review>

5. Welche Entscheidungsmuster erkennen Sie in den Gremien von Medtronic und ING? Gibt es grundlegende Unterschiede?

Medtronic besteht aus fünf unabhängigen Business Units, welche je einen Präsident stellt. Die CIO's rapportieren direkt diesem, ihnen vorgesetzten Präsidenten. Zusammen bilden die Präsidenten ein IT Council, welche gemeinsame Policies und grosse Investments besprechen. Jede Business Unit hat ihre eigene IT Abteilung.

- Es handelt sich hierbei um ein IT Duopol mit föderalistischen Elementen
- Bei grossen Entscheidungen entscheidet das Business (=Business Monarchie)

ING Entscheidungen werden vor allem von Business Vertretern gefällt.

- Könnte ein **IT Duopol** sein. Business hat aber grossen Einfluss.

Aufgabe 9

- I. Womit vergleicht Carr die IT? Ist diese Analogie gerechtfertigt oder nicht? Begründen Sie Ihre Haltung?
 - Carr vergleicht die IT mit allgegenwärtigen Dienstleistungen wie die Strom- oder Wasserversorgung. IT wird sich womöglich in dieselbe Richtung bewegen: Man benutzt Internet Services und bezahlt für die Benutzung.
- II. Worin besteht die Kernthese von Carr?
- III. Welcher Unterschied besteht zwischen proprietären und Infrastruktur-Technologien?
- IV. Welche Kriterien nennt Carr dafür, dass der "Buildout" der IT erreicht ist? Stimmen Sie seiner Einschätzung zu? Warum oder warum nicht?
- V. Im Abschnitt "From Offense to Defense" werden 6 Strategien genannt, wie sich IT Anwender verhalten sollten. Welche sind das?
- VI. Am Ende des Dokuments finden sich Aussagen zur Auswirkung auf die IT Berufslandschaft. Was halten Sie davon?

Aufgabe 10

1. Welches sind die wichtigsten Aktivitäten, um ein erfolgreiches Portfolio Management aufzubauen?
 1. Projekt Inventar
 2. Projekte evaluieren, mit Business Requirements abstimmen
 3. Prioritäten definieren
 4. Projekte genehmigen/zurückstellen
 5. Durchführung der Projekte überwachung
2. Wie verändern sich die Entscheidungen bezüglich durchgeführter IT Projekte?
 - Synergien können genutzt werden
 - Weniger, dafür gezieltere Projekte
 - Effizientere Nutzung der Ressourcen