

Referenzprojekt

IT Business Engineer

Josh C. Beier

Stefan Grunwald

Irmhild Rogalla

Dieses Referenzprofil wurde im Rahmen des bmb+f-geförderten Projekts „Arbeitsprozess-orientierte Weiterbildung in der IT-Branche“ erarbeitet von:



Fraunhofer ISST



Bildungspartner



Unternehmenspartner

Danksagung

Diese Profilbeschreibung entstand in Zusammenarbeit mit den Unternehmen *Signum IT* und *Siemens SQT*. Unser Dank gilt den Herren Michael Reese und Heinz Rehberg (Signum IT, Frankfurt) und Dr. Jörg Puma (Siemens SQT, München) für ihre fachkundige und umfassende Unterstützung. Ohne ihre Hilfe hätte dieses Dokument nicht entstehen können.

Herrn Karlheinz Müller (*ZVEI*, Frankfurt), Dr. Rolf Walter (*processware*, Bonn), Frau Ute Büchele (*GAB*, München) sowie Johannes Einhaus (ISST Berlin) danken wir für eine Vielzahl von Informationen und insbesondere für fruchtbare Diskussionen, die sehr geholfen haben, das Bild eines strategischen Professionals zu zeichnen und zu schärfen.

Inhalt

1	EINLEITUNG: ZIEL UND ZWECK DIESES DOKUMENTS	5
2	DAS PROFIL: CERTIFIED IT BUSINESS ENGINEER (GEPRÜFTE/R WIRTSCHAFTSINFORMATIKER/IN).....	6
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG.....	6
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE	7
2.3	NACHWEIS DER BERUFLICHEN QUALIFIKATION	7
2.4	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE.....	7
2.5	KOMPETENZFELDER	8
2.5.1	Grundlegende fachlich-methodische Kompetenzen	8
2.5.2	Routiniert zu beherrschende fachlich-methodische Kompetenzen	8
2.5.3	Routiniert zu beherrschende soziale und persönliche Kompetenzen	9
2.5.4	Vertiefte fachlich-methodische Kompetenzen	9
2.5.5	Vertiefte soziale und persönliche Kompetenzen	10
2.6	EINORDNUNG IN DAS IT-WEITERBILDUNGSSYSTEM.....	11
3	REFERENZPROZESSE	12
3.1	REFERENZPROZESS 1: GESTALTENDES STRATEGISCHES MANAGEMENT	13
3.2	GESTALTENDES STRATEGISCHES MANAGEMENT: BEISPIELE	15
3.2.1	Vertriebsaufbau in Asien	15
3.2.2	Vom internen IT Dienstleister zur AG	15
3.2.3	eCommerce bei einem Ersatzteillieferanten.....	16
3.3	GESTALTENDES STRATEGISCHES MANAGEMENT: TEILPROZESSE	18
3.3.1	Abstecken der Ziele.....	19
3.3.2	Überprüfen und Verfeinern der Zielsetzung	20
3.3.3	Analysieren des Ist-Zustands	22
3.3.4	Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken	23
3.3.5	Einschätzen des Marktpotenzials	25
3.3.6	Begleiten der Entscheidungsprozesse	27
3.3.7	Suchen und Benennen von geeigneten Personen für Konkretisierungsschritte	28
3.3.8	Planen und Konkretisieren des Rahmens für einen Businessplans	29
3.3.9	Absichern des Rechtsrahmens	30
3.3.10	Erarbeiten des Businessplans	31
3.3.11	Festlegen der Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Organisation	33
3.3.12	Durchführen der strategischen Personalplanung	34
3.3.13	Integrieren der bisherigen Ergebnisse	36
3.3.14	Begleiten der Entscheidungsprozesse	38
3.4	REFERENZPROZESS 2: REGELMÄßIGE STRATEGISCHE MANAGEMENTAUFGABEN	39
3.5	REGELMÄßIGE STRATEGISCHE MANAGEMENTAUFGABEN: TEILPROZESSE	40
3.5.1	Planen der neuen Geschäftsperiode	41
3.5.2	Entwickeln des Personals.....	42
3.5.3	Führen der Führung.....	44
3.5.4	Betreuen strategischer Kunden und Partner	46
3.5.5	Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen	47
3.5.6	Berichten an Entscheider	48
3.5.7	Durchführen des Controllings	49
3.5.8	Anstoßen der Entwicklung neuer Maßnahmen	50
3.5.9	Abschließen der Periode	51
4	REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA	52
4.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK	52
4.2	REFERENZPROZESSE UND TEILPROZESSE	54
5	ANHANG: DETAILLIERTE ABBILDUNGEN.....	57
5.1	REFERENZPROZESS: GESTALTENDES STRATEGISCHES MANAGEMENT	57

5.2 TEILPROZESS „IDENTIFIZIEREN RELEVANTER EINFLUSSGRÖßEN UND RISIKEN“

59

1 Einleitung: Ziel und Zweck dieses Dokuments

Strategisches Management im IT-Bereich hat weit reichende, vielfältige und unternehmensspezifische Bedeutungen. Eine allgemein gültige Beschreibung der Funktion und Aufgaben eines strategischen Professionals als Curriculum (wie bei den Spezialisten und operativen Professionals des IT-Weiterbildungssystems) ist daher nicht möglich. Die Referenzprofile der strategischen Professionals ermöglichen aber eine Orientierung für Unternehmen und potenzielle strategische Professionals in Hinblick auf typische Prozesse und dazu erforderliche Qualifizierungen.

Zwei strategische Kernprozesse – „Gestaltendes strategisches Management“ und „Regelmäßige strategische Managementaufgaben“ – werden zunächst im Überblick („Referenzprozess“) und dann im Detail („Teilprozesse“¹) vorgestellt. Wesentliche Aktivitäten und Themen werden genannt. Die hier vorgestellten Prozesse können und müssen gemäß der Situation jedes einzelnen Unternehmens und potenziellen strategischen Professionals umgesetzt werden: Je nach Qualifikationen, Anforderungen und Interessen sind bestimmte (horizontale oder vertikale) Ausschnitte aus den jeweiligen Prozessen relevant.

Primäre Zielgruppe dieses Dokuments sind Führungskräfte und Personalentscheider in Unternehmen und potenzielle strategische Professionals. Es bietet ihnen eine Basis, um jeweils individuell geeignete Entwicklungsunterstützungen und Qualifizierungsangebote auszuwählen. Ausgangspunkt für die Qualifizierung zum strategischen Professional ist der operative Professional: Ein operativer Professional im Sinne des IT-Weiterbildungssystems verfügt über einschlägige vertiefte Fachkenntnisse sowie eine Vielzahl methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen (darunter auch Selbstlernkompetenz und Reflexionsvermögen). Im Rahmen seiner mehrjährigen Berufserfahrung hat er in der Regel bereits Personal- und Budgetverantwortung.

Das Dokument „Referenzprofil IT Business Engineer“ ist Ergebnis intensiver Diskussionen mit einer Vielzahl von Partnern. Es kann und soll ein Vorschlag sein, wie strategische Managementaufgaben im Kontext des IT-Weiterbildungssystems zu verorten, zu beschreiben und darzustellen sind.

Im Rahmen der Hochschulanbindung des IT-Weiterbildungssystems sowie der generellen Entwicklung der IT-Branche werden Inhalte und Ausgestaltung der Profile der strategischen Professionals kontinuierlich weiter entwickelt.

¹ Zu Begrifflichkeit und Symbolik vgl. Abschnitt 4 „Referenzprozesse als Curricula“.

2 Das Profil: Certified IT Business Engineer (Geprüfte/r Wirtschaftsinformatiker/in)

IT Business Engineer sind strategische Professionals in Unternehmen des IT-Bereichs. Als Führungskräfte, InhaberInnen von kleinen oder mittleren Unternehmen oder LeiterInnen von Unternehmensbereichen nehmen sie strategische Managementaufgaben in IT-technischen Bereichen wahr. Wesentliche Kennzeichen ihrer Funktion und Aufgaben sind:

- ein weiter Planungshorizont, der fünf bis zehn Jahre in die Zukunft reicht
- der Umgang mit einem signifikanten Maß an Komplexität und Unberechenbarkeit sowie daraus resultierend
- ein hohes (technisches, betriebswirtschaftliches und u. U. auch volkswirtschaftliches) Risiko, das mit ihren Entscheidungen verbunden ist.

Die strategische Arbeit unterscheidet sich von der operativen in diesem Sinne also nicht allein durch "Größe", sondern durch gestalterisches Wirken auf einer Rahmen gebenden Ebene, die die Voraussetzungen schafft für die letztendlichen Umsetzungsbestrebungen. Geschäfts- und also Personal- sowie Organisationsentwicklung wird auf der Grundlage einer explizit erarbeiteten Strategie betrieben! Dabei muss der strategische Professional kein Visionär sein: Seine Aufgabe ist die Umsetzung von Visionen in Strategien und das Setzen entsprechender erreichbarer Ziele sowie das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen. Er gestaltet die Kultur und damit die Kommunikation und die sozialen Beziehungen im Unternehmen sowie zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Teams, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen, zu führen und zu koordinieren, ist die wesentliche Funktion eines strategischen Professionals. Insbesondere trägt der IT Business Engineer die Verantwortung für den kaufmännischen und organisationellen Rahmen als Basis für technische Entwicklungen oder Entwicklungen gesamter Geschäftsfelder.

In der Praxis sind – gerade in KMUs – die Rollen des strategischen und des operativen Professionals häufig in einer Person vereinigt. Dann nimmt der IT Business Engineer auch operative Aufgaben wahr.

Strategische IT Professionals² sind typischerweise Mitglied oder Stellvertreter der Geschäfts-/Unternehmensführung bei Herstellern von IT-Systemen, Hard-, Soft- oder IT Dienstleistungsunternehmen in Bereichen wie Vertrieb, Marketing, Services, Human Resource Management u. ä., wobei durch das Angebot oder das Marktumfeld Spezifika der IT Industrie von besonderem Belang sind.

2.1 Tätigkeitsbeschreibung

IT Business Engineer³ haben die Aufgaben,

- die IT-Geschäftsfelder eines Unternehmens dauerhaft am Markt strategisch zu positionieren und entsprechend weiterzuentwickeln
- strategische Allianzen und Partnerschaften zu schließen, in den Handlungsfeldern Marketing, Vertrieb, Finanzwesen und Controlling sowie Beratung strategische Entscheidungen zu treffen
- strategische Personalmaßnahmen zu entwickeln und zu entscheiden sowie Führungskräfte zu führen

² Vgl. dazu Kapitel 3.2 „Gestaltendes strategisches Management: Beispiele“.

³ Kapitel 2.1 bis 2.4 basieren auf der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung vom 3. Mai 2002 (BGBl. I S. 1547) geändert durch Verordnung vom 29. Juli 2002 (BGBl. S. 2904)).

2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

Die folgenden Prozesse beschreiben den Wirkungsbereich des IT Business Engineer. Das Beherrschen dieser Arbeitsprozesse in Verbindung mit den notwendigen Kompetenzen und Berufserfahrung bilden die Grundlage für die berufliche Handlungskompetenz.

Der Verantwortungsbereich des IT Business Engineer umfasst:

1. Entwickeln von Ideen und Strategien für geschäftliche Unternehmensentwicklung im jeweiligen Marktsegment auf der Basis aktueller geschäfts- und branchenpolitischer Entwicklungen, eigener Visionen und existierender Rahmenbedingungen
2. Koordinieren des geschäftlichen Bereichs auf strategischer Ebene im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
3. Präsentieren von Marktanalysen und Vertriebsstrategien innerhalb des Unternehmens sowie Einleiten von entsprechenden Aktivitäten zu den Umsetzungsstrategien
4. Verhandeln und Verantworten von Budgets innerhalb des eigenen Unternehmens für Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie Verhandeln von Verträgen mit Kooperationspartnern
5. Bilden von ggf. internationalen Teams für die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie Finanzwesen und Controlling, Vereinbaren von entsprechenden Zielen, Wahrnehmen von Mitarbeiterführungsaufgaben im Rahmen der strategischen Verantwortung
6. Transparentes Darstellen der Marketing- und Vertriebsprozesse für alle im eigenen Unternehmen Beteiligten
7. Entwickeln von langfristigen Qualitätssicherungskonzepten bezogen auf den eigenen Verantwortungsbereich und deren Umsetzung auf allen Unternehmensebenen
8. Bilden von strategischen Allianzen und Partnerschaften mit Unternehmen des Markts für Marketing-, Vertriebs- und Beratungsprozesse, um Risiken zu minimieren und Chancen zu erhöhen
9. Führen von Mitarbeitern gemäß den quantitativen und qualitativen Zielvorgaben und Zielerreichung; die Vorgabe der Gebiete, Quoten und Vertriebsaktivitäten für das Geschäftsjahr und für die Quartale,
10. Entwickeln und Fördern von Sensibilität gegenüber fremden Kulturen
11. Entwickeln und Pflegen fremdsprachlicher Kommunikation im eigenen Unternehmen

2.3 Nachweis der beruflichen Qualifikation

Die Weiterbildungsabschlüsse für die operativen und strategischen Professionals sind nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 46 Abs. 2) als bundeseinheitliche Rechtsverordnung staatlich geregelt. Die Weiterbildung wird mit einer Prüfung vor einem Prüfungsausschuss der IHK abgeschlossen und führt zum anerkannten Abschluss „Geprüfter Informatiker/Geprüfte Wirtschaftsinformatikerin (Certified IT Business Engineer)“.

Durch die Vergabe von Credit Points für Prüfungsleistungen soll die europaweite Anerkennung und die Vergleichbarkeit mit Hochschulabschlüssen unterstützt werden.

2.4 Qualifikationserfordernisse

Zur Prüfung des strategischen Professionals „IT Business Engineer“ ist zuzulassen, wer Folgendes nachweist:

- entweder eine mit Erfolg abgelegte Fortbildungsprüfung als operativer Professional gemäß der IT-Fortbildungsverordnung *oder* eine mit Erfolg abgelegte Hochschulprüfung in einem Studiengang, der dem Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik zugeordnet werden kann
- Qualifikationen im Bereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement

- eine mindestens zweijährige qualifizierte Berufspraxis nach Abschluss der Fortbildungsprüfung als operativer Professional/des Studiums, die wesentliche Bezüge zu den Tätigkeiten eines IT Business Engineer aufweist
- englische Sprachkenntnisse, die es ermöglichen, berufsrelevante Gesprächssituationen sicher in der Fremdsprache Englisch zu bewältigen, dabei auch die Gesprächsinitiative zu ergreifen sowie landestypische Unterschiede in der jeweiligen Berufs- und Arbeitswelt angemessen zu berücksichtigen und auf schriftliche Mitteilungen komplexer Art situationsadäquat in englischer Sprache zu reagieren

2.5 Kompetenzfelder

Ein strategischer Professional muss, aufbauend auf seinen vorhandenen Kompetenzen als operativer Professional, insbesondere seine unternehmerischen personalen und sozialen Fähigkeiten ausbauen und seine Führungskompetenzen weiter entwickeln.

Enge Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen eines Professionals sind ein wesentliches Merkmal der strategischen Ebene. Der Übersichtlichkeit halber wird hier trotzdem zwischen fachlich-methodischen und sozialen und persönlichen Kompetenzen (und den zu ihnen gehörenden Methoden) unterschieden.

Zusätzlich werden die Kompetenzen drei Ebenen zugeordnet: Grundlegende Kompetenzen sollte der strategische Professional bereits als Eingangsqualifikationen mitbringen, sie sind für ihn selbstverständlich. Routiniert beherrscht der strategische Professional die Kompetenzen der mittleren Ebene. Sie sind sicherlich in der Fortbildung auszubauen. Bei vielen Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Führung und Steuerung sozialer Beziehungen, benötigt der strategische Professional vertiefte Kompetenzen, die er auch nach der Fortbildung weiter entwickeln wird.

Die Ausprägung der Kompetenzfelder ist zur Abgrenzung von großer Wichtigkeit: Strategische Prozesse sind naturgemäß abstrakter zu fassen und variieren zwischen strategischen Professionals daher weniger als beispielsweise zwischen operativen. So bewegen sich IT Technical und IT Business Engineer in einem ähnlichen Kontext.

Die hier aufgeführten Kompetenzen werden sicher nicht bei jedem strategischen Professional in dem gleichen Maße ausgeprägt sein, sondern vorrangigen Tätigkeitsschwerpunkten innerhalb der sehr umfassenden Referenzprozesse entsprechen.

2.5.1 Grundlegende fachlich-methodische Kompetenzen

- Engineering-Prozesse und -Methoden, Vorgehensmodelle
- Patentrecht
- Umweltgesetzgebung
- Steuerrecht
- Allgemeine VWL – Makroökonomik (Standardmodelle; Geld- und Fiskalpolitik; Konsum-Investition-Wachstum, Haushaltstheorie)
- Allgemeine VWL – Mikroökonomik (Preistheorie, Marktformen und Produktpreisbildung)
- Marktforschung und Analyseinstrumente

2.5.2 Routiniert zu beherrschende fachlich-methodische Kompetenzen

- Wechselspiel Technik und Gesellschaft (systemische, gesellschaftliche und ethische Aspekte)
- Wechselspiel Unternehmen und Gesellschaft (Corporate Governance)
- Branchen- und Geschäftsfeldanalyse (Vorgehen, Instrumente)
- Praxisorientierte Betriebswirtschaftslehre
- Branchen- und unternehmensspezifische Geschäftsprozesse: Elemente, Konzepte, Modelle

- Informations-, strategisches Wissensmanagement
- Sozial-, Arbeits-, Vertragsrecht
- Wettbewerbsrecht (lauterer und unlauterer Wettbewerb)
- Nationale und internationale Normen
- Product Lifecycle Management (PLM)
- Lieferanten/OEM⁴-Management
- Controlling (Verfahren, Kennzahlen; Deckungsbeitrags-, Gewinn-/Verlustrechnung, Prozesskostenkontrolle)
- Kosten und Kostenrechnung (einschl. Prozesskosten, Humankapital)
- (Internationale) Rechnungslegung (Prinzipien, Bewertung, Kapitalflussrechnung)
- Kapitalwirtschaft ; Unternehmensfinanzierung, Finanzmittelmanagement
- Bilanzanalyse, Bilanzierung, Bilanzpolitik
- Jahresabschluss, Jahresabschlussanalyse
- Investitionen (Arten, Risikostrategien, Investitionsrechnung)
- Strategisches Innovations- und FuE-Management: Prozesse, Modelle, Programme (unter Berücksichtigung von Internationalisierung, Globalisierung, Diversity, Dispersy)
- Strategisches Technologiemanagement: Systeme, Modelle, Produkte und Methoden zur Gestaltung von Innovationsprozessen, Produktionsmanagement
- Strategisches Qualitätsmanagement (insb. Total Quality Management, Maturity-Modelle)
- Strategisches Risikomanagement: technologische und technische Prozesse und Methoden (z. B. Szenarienplanung), Frühwarnsysteme, Risikoüberwachung und –Controlling
- Management vertraglicher Risiken: Risikoanalyse und -bewertung (Zahlungs-, Währungsrisiken), Angebots- und Vertragsgestaltung, Auftragsabwicklung, Gewährleistungs- und Haftungsansprüche
- ICT, Technologie: Jeder strategische Professional benötigt Wissen, modernste Methoden, aktuelle Forschungserkenntnisse, exzellente Branchenkenntnisse und einen ausgezeichneten Überblick über seine jeweiligen technologischen und technischen Fach- und Spezialgebiete. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten können hier aber nicht genauer spezifiziert werden, da sie für den jeweiligen Professional, sein Unternehmen und Arbeitsgebiet spezifisch sind.

2.5.3 Routiniert zu beherrschende soziale und persönliche Kompetenzen

- Interaktionen: formelle und informelle Regeln, Kommunikation, Kommunikationsmuster, Kommunikationspsychologie
- Selbstmanagement, Zeitmanagement
- Souveräne Kommunikation in Englisch und in weiteren Fremdsprachen
- Interkulturelle Kompetenz
- Umgang mit Macht und Verantwortung

2.5.4 Vertiefte fachlich-methodische Kompetenzen

- Managementkonzepte, „Management by ...“-Techniken
- Strategische Unternehmensführung: wert-, innovations-, prozessorientierte Strategiekonzepte, globale Strategien – lokale Märkte

⁴ OEM – Original Equipment Manufacturer: zugekaufte und eingebaute Komponenten in einem Gesamtprodukt.

- Wertorientierte Unternehmensführung: Stakeholder-Value, Shareholder-Value, Balanced Scorecard, Customer Relationship Management
- Umsetzung von Strategien: Modelle und Instrumente (z. B. Kaizen, Zero-Base-Budgeting, Business Process (Re)Engineering)
- Change Management (Systems Thinking, Umgang mit Komplexität, Kultur im Unternehmen, Beteiligungsmanagement)
- Organisationsformen, Organisationsentwicklung, „Lernende Organisation“
- Marketing: Strategien & Instrumente (Verhalten Kunden/Unternehmen/Wettbewerb; Marketing-Mix; Marketing-/Vertriebsorganisation, insb. Key Account- und Kundensegment Management)
- Gründungsmanagement, Gesellschaftsrecht
- Portfolio-Management (Produkte, Projekte, Services)
- Strategieentwicklung: Konzepte (z. B. SWOT-Analysen, Portfolio-Management, Erfahrungskurve, Wertschöpfungsketten, strategische Kostenanalyse, ABC-Analyse, Benchmarking, Business Excellence), Methoden, Grundsätze, Prozess, Kommunikation
- Geschäftsentwicklung, Unternehmensstrategien für Wachstum und Schrumpfung
- Strategisches Geschäftsprozessmanagement: Wertschöpfungsketten (Analyse, Gestaltung)
- Projektmanagement: Projektstrukturierung, Ablauf- und Terminmanagement, Einsatzmittelmanagement, Kostenmanagement, Finanzmittelmanagement, Leistungsbewertung und Projektfortschritt, Mehrprojektmanagement
- Führungsstrukturen, Führungstechniken (z. B. Anreizsysteme, Zielvereinbarungen, Karriereentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Vergütungssysteme)
- strategisches Personalmanagement: Personalentwicklung, Personalplanung, Arbeitsorganisation, Stellenpläne, Personalbedarfsplanung; Kompetenzanalyse und -entwicklung, Qualifizierungskonzepte, Fort- und Weiterbildungsplanung

2.5.5 Vertiefte soziale und persönliche Kompetenzen

- Konfliktmanagement: Umgang mit Konflikten und Widerständen, Konfliktbewältigung, Krisenmanagement
- Umgang mit Kultur und Identität im Unternehmen (einschließlich Diversity Management)
- Umgang mit und Gestaltung von Entscheidungsprozessen; Entscheidungstechniken
- Problemlösung (Techniken, Methoden, Kenntnis der eigenen Präferenzen)
- Leadership: „Looking beyond the here and now, developing visions and translating these into clearly defined goals, engendering a sense of excitement about these goals among their employees by virtue of effective communication, and creating a corporate climate of mutually held trust allowing for the results-oriented empowerment of all concerned.“⁵
- Führung: Rolle, Stil, Verhalten, Merkmale; Führen der Führung
- Gesprächs- und Verhandlungsführung
- Mitarbeiterführung: Aufgaben, Elemente, Teamentwicklung, Motivation
- Gestaltungsfähigkeit und pragmatische Kreativität
- Sozial-integrative Fähigkeiten (Anerkennung von Vielfalt als Gabe, Heterogenität als Chance, Unterschieden als Bereicherung)
- Persönliche Sicherheit und Stabilität: souveräner Umgang mit der „longue durée“ (profan gesagt: Geduld, abwarten können), mit Unsicherheiten, mit Komplexität

⁵ <http://www.mba-le.ch/pdf/MBA-LE.pdf>.

- Umgang mit Komplexität, Vernetztes Denken

2.6 Einordnung in das IT-Weiterbildungssystem

Das neue IT-Weiterbildungssystem gibt auf der Basis der vier IT-Ausbildungsberufe drei Ebenen für die Weiterqualifizierung vor: Spezialisten, operative und strategische Professionals. Die Abgrenzung zwischen den Ebenen lassen sich folgendermaßen beschreiben:

Der *Spezialist* handelt in seinem Spezialgebiet selbstständig, erarbeitet Lösungen, plant und führt kleine Projekte, vertritt sein Team beim Kunden und verantwortet die Wirtschaftlichkeit seiner Lösungen.

Der *operative Professional* plant neue System- und Softwarearchitekturen, konzipiert und evaluiert neue Lösungen, plant oder führt komplexe Projekte, verantwortet Kunden und hat Einfluss auf langfristige Investitionen. IT Systems Manager, IT Business Manager, IT Business Consultant, IT Marketing Manager gestalten Geschäftsprozesse in den Bereichen Entwicklung, Organisation, Beratung sowie Marketing und führen Mitarbeiter.

Die oberste Stufe im IT-Weiterbildungssystem bilden die beiden *strategischen Professionals*, der IT Technical Engineer und der IT Business Engineer. Sie nehmen strategische Führungsaufgaben wahr, gestalten die Zukunft ihres jeweiligen Unternehmens wesentlich mit. Dabei geht es anders als bei den operativen Professionals nicht um die Abwicklung von Geschäften sondern um eine gezielte und gesteuerte Geschäftsentwicklung auf der Grundlage einer explizit erarbeiteten Strategie. Hohe Komplexität und ein langer Zeithorizont sind hier typisch.

3 Referenzprozesse

„Gestaltendes strategisches Management“ und „Regelmäßige strategische Managementaufgaben“ sind die beiden Kernprozesse des IT Business Engineer. In ihnen werden die profilprägenden Funktionen unter Berücksichtigung der Schwerpunkte innerhalb der Kompetenzfelder für einen IT Business Engineer in strategischen Prozessen dargestellt.

Im ersten Referenzprozess „Gestaltendes strategisches Management“ geht es um die Entwicklung eines umsetzbaren strategischen Plans für ein größeres einmaliges Vorhaben. Dabei kann es sich z. B. um die Neupositionierung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsfeldes handeln, die Neustrukturierung einer Abteilung, die Gestaltung Organisationsgrenzen überschreitender Serviceprozesse oder von Partnerschaften bei Marketing und Vertrieb, Organisationsentwicklung auf der Basis neuer Controlling Konzepte o. Ä. Dargestellt werden in diesem Referenzprozess die wesentlichen Schritte auf der strategischen Ebene: erste Zieldefinition, differenzierte Analyse, Verfeinerungen der Zielstellung, ausführliche Konzeption und das Herbeiführen notwendiger Entscheidungen. Der hier dargestellte Ablauf ist zeitlich und inhaltlich umfangreich und komplex. In ihm sind Tätigkeitsfelder und Aufgaben strategischer Professionals im Kontext eines allgemeinen strategischen Managementprozesses dargestellt.

Im zweiten Referenzprozess „Regelmäßige strategische Managementaufgaben“ werden die ständigen und die regelmäßig wiederkehrenden strategischen Tätigkeiten dargestellt. Ein IT Business Engineer hat eine Fülle parallel ablaufender zusammenhängender Funktionen und Aufgabenbereiche. Dazu gehören u. a.: Personalführung und Teamentwicklung, die Betreuung strategischer Kunden und Partner, das Steuern von Umsetzungsmaßnahmen sowie das Planen, Kontrollieren und Abschließen der jeweiligen Geschäftsperiode.

Die beiden Referenzprozesse stehen in engem Zusammenhang, sie durchdringen und überschneiden einander. Die vorgenommene Trennung verdeutlicht zwei unterschiedliche Perspektiven bzw. zeitliche Horizonte: Während der Prozess „Gestaltendes strategisches Management“ einen mehrjährigen Ablauf zugrunde legt, beziehen sich die regelmäßigen „strategischen Managementaufgaben“ auf das tägliche Geschehen bzw. die Geschäftsperioden. Überschneidungen ergeben sich überall dort, wo Teile des gestaltenden Managements im Rahmen der regelmäßigen Tätigkeiten realisiert werden.

Die im Folgenden beschriebenen Referenzprozesse gehen auf Erfahrungen und (Teil-)Projekte aus einem kleineren Unternehmen und aus einem Großunternehmen sowie umfangreiche Recherchen zurück. Aufgrund der Relevanz der beschriebenen Prozesse für das jeweilige Unternehmen und der daraus resultierenden Vertraulichkeit ist eine detailliertere Darstellung in diesem Dokument nicht möglich.

Zur Veranschaulichung werden daher Projekte verwendet, deren Beschreibungen bereits veröffentlicht wurden.

3.1 Referenzprozess 1: Gestaltendes strategisches Management

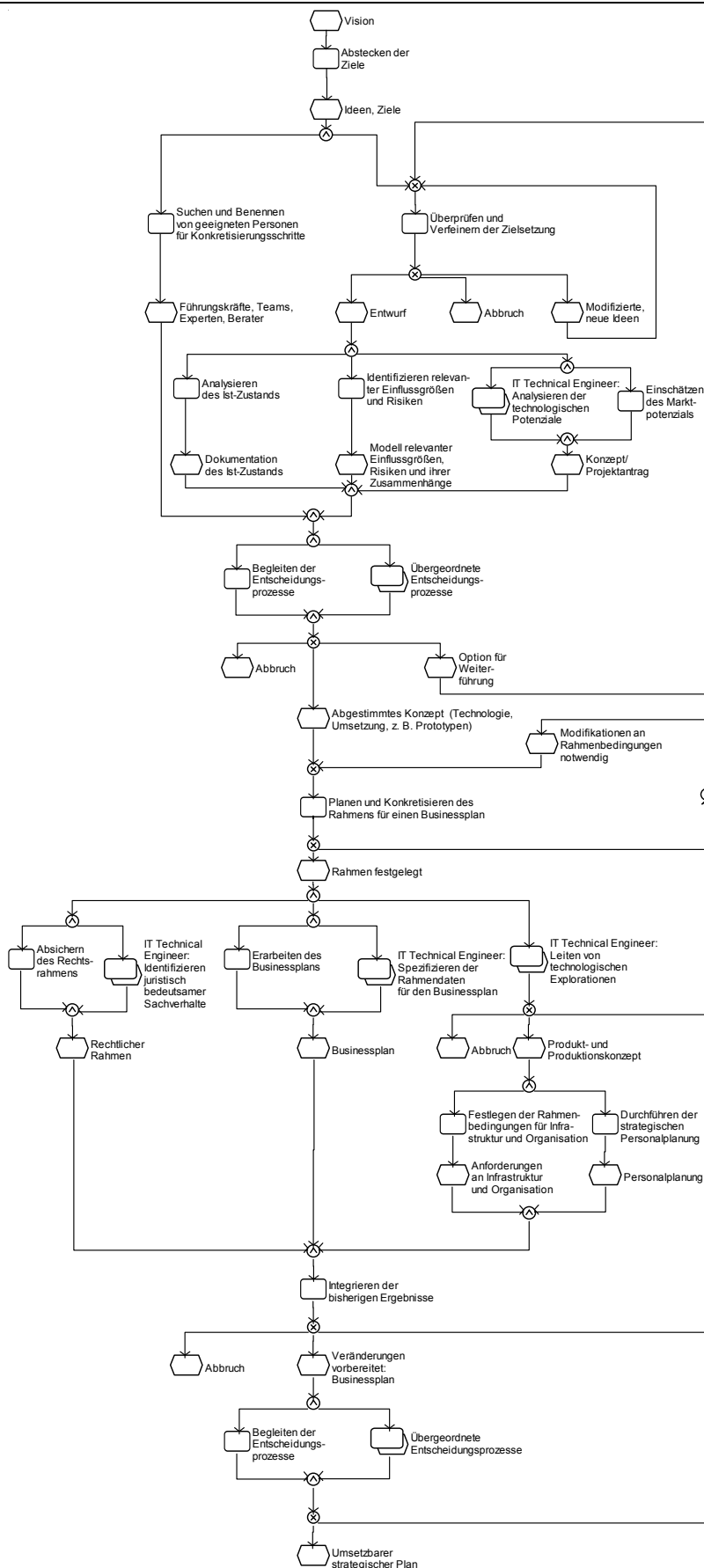


Abbildung 1: Referenzprozess „Gestaltendes strategisches Management“ im Überblick (für eine größere Abbildung vgl. Anhang: Abbildung XX und YY).

Der Prozess „Gestaltendes strategisches Management“ wird durch eine Idee oder Vision ausgelöst. In einem ersten Schritt werden die Ideen auf denkbare Realisierungsmöglichkeiten abgeklopft und mögliche Ziele festgelegt.

Die Zielsetzung zu überprüfen, zu ändern und zu verfeinern ist Dreh- und Angelpunkt der ersten großen Phase („Konzeption“) des gestaltenden strategischen Managements. Bestandsaufnahme und Analyse, Suche nach potenziellen Lösungen sowie Prüfen der Lösungsalternativen gehören hierzu. Der IT Business Engineer verantwortet dabei im Schwerpunkt die kaufmännisch orientierten Analysen und Einschätzungen. Entwickelte Ideen werden dann auf ihre Machbarkeit hin überprüft: Der Ist-Zustand (z. B. vorhandene Märkte oder Produkte) wird analysiert, relevante Einflussgrößen und Risiken werden identifiziert ebenso wie technologische Potenziale. Während des gesamten Prozesses besteht eine enge Kooperation mit dem IT Technical Engineer, der für die Technologieanalyse verantwortlich zeichnet, ohne die strategische Entscheidungen zu technischen Innovationen in der Regel nicht gefällt werden können. Dann stehen erste Entscheidungen über die Weiterführung an: Auf der Grundlage aktuell verfügbarer Informationen kommt es zu Einschätzungen über Chancen und Risiken einschließlich des Marktpotenzials. Aufgabe des strategischen Professionals ist die Begleitung dieser Entscheidungsprozesse und vor allem das Beschaffen der für die geplanten „Experimente“ notwendigen finanziellen und anderen Ressourcen. Dieser Entscheidungsprozess kann sowohl zu einem Abbruch der bisherigen Aktivitäten führen als auch dazu, dass die bisherigen Aktivitäten nicht ausreichen und eine weitere Prüfung der Ziele und Ideen notwendig ist. Im positivsten Fall endet der Entscheidungsprozess mit der Option für die Weiterführung. Aussicht auf Vermarktbarkeit wird hier ein wichtiges – aber sicher nicht das einzige – Kriterium sein.

In einem erneuten Zyklus ist es Aufgabe des IT Business Engineer, die bisherigen Überlegungen, Modelle und Vorstudien in einem Businessplan zusammenzubringen und den rechtlichen Rahmen dafür zu überprüfen. Dieser Prozess ist hoch iterativ und setzt auf die Festlegungen des Rahmens für einen Businessplan auf. IT Business und IT Technical Engineer werden in enger Zusammenarbeit auf wirtschaftliche, organisations- sowie technologiebedingte Randbedingungen und Vorgaben wechselseitig eingehen müssen. So haben z. B. Produkt- und Produktionskonzept einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Personal- und Organisationsentwicklung, die der strategische Professional gestaltet. Analysen und Konzepte sorgen immer wieder für die Absicherung der Ideen, die Detaillierung der Ziele und Bestätigung der Konzepte. Auch diese Phase kann mehrere Monate bis Jahre dauern und endet im günstigsten Fall mit einem (überprüften) Technologiekonzept, dem reelle Chancen auf Produktion und wirtschaftlichen Erfolg eingeräumt werden.

Im Übergang von der Konzeptions- zur Ausarbeitungsphase des gestaltenden strategischen Managements, von der Forschung zur Produktentwicklung, vom „Brain“ zum Materiellen müssen die für den weiteren Prozess notwendigen Personen (Führungskräfte, Fach- und Prozessexperten, Berater...) gefunden, eingebunden und geführt werden: Sowohl bei der Prüfung juristisch relevanter Sachverhalte als auch beim Ausarbeiten des Businessplans⁶ ist der IT Business Engineer auf die Zusammenarbeit und den qualifizierten Sachverstand anderer angewiesen. (Dies gilt insbesondere für rein juristische oder sehr technologiespezifische Bereiche, die nicht mehr in das Gebiet des IT Business Engineer fallen.) Primär verantwortlich ist der IT Business Engineer in dieser zweiten Phase für das konkrete Ausarbeiten des Businessplans sowie – als ein Teil davon – für das Erstellen des Konzepts für die strategische Personal- und Organisationsentwicklung.

Sind die nun schon umfangreichen bisherigen Arbeiten und Ergebnisse im Businessplan zusammengefasst, wird entschieden, ob die bisherigen Ergebnisse überarbeitet werden müssen, ob das Vorhaben beendet wird oder ob der Businessplan in den entsprechenden notwendigen externen Entscheidungsprozess eingespeist wird. Ergebnis dieses Entscheidungsprozesses (dies können z. B. Verhandlungen mit Investoren um Kapital sein oder Standortverhandlungen oder Ausstattung von Produktionsstätten) ist letztlich ein umsetzbarer strategischer Plan, mit dem die Ausarbeitungsphase abgeschlossen wird.

Der gesamte Prozess kann sich über mehrere Jahre hinziehen und wird nicht unbedingt von einem einzigen IT Business Engineer durchgeführt. Jeder wird sich horizontal wie vertikal „seinen“ Teil „herausschneiden“. Allerdings sollte ein IT Business Engineer so viel Erfahrungen und Kenntnisse haben, dass er prinzipiell in der Lage ist, den gesamten Prozess durchzuführen.

⁶ Unter „Businessplan“ ist hier die zusammengefasste Ausarbeitung der operationalen und finanziellen Ziele eines Geschäfts zu verstehen. Dieser enthält eine detaillierte Aufführung von Budgets und Maßnahmenplänen, wie die Ziele zu erreichen sind.

3.2 Gestaltendes strategisches Management: Beispiele

Strategisches Management kann vielfältige Formen annehmen. Die folgenden Beispiele geben einen Einblick in die Bandbreite möglicher Prozesse. Sie stammen alle aus großen Unternehmen der IT-Branche. Dies ist darauf zurückzuführen, dass nur auf Berichte aus öffentlich zugänglichen Quellen zurückgegriffen werden konnte. Strategisches Management ist für und in KMUs aber genauso wichtig und möglich.

3.2.1 Vertriebsaufbau in Asien

Ein im EU-Raum bereits gut etabliertes IT Unternehmen, das Internetsicherheitslösungen vertreibt, möchte seine Vertriebsaktivitäten auf den Raum EMEA (Europe, Middle East, Asia) erweitern. Die Herausforderung besteht nicht nur darin, überhaupt Vertriebsstrukturen aufzubauen, sondern auch das Geschäftsmodell auf die unterschiedlichen lokalen Märkte anzupassen. Dazu wird in einem ersten Schritt eine Sales & Marketing Strategie für die Region EMEA gestaltet und mit der Unternehmensführung abgestimmt.

Ein wesentlicher Baustein bestand im Aufbau von Partnerstrukturen im Rahmen der Erschließung neuer Vertriebsgebiete. Neben umfangreichen Markt- und Vertriebsanalysen galt es, durch ein nachhaltiges Qualifizierungskonzept die hohen Qualitätsstandards bei Beratung und Vertrieb abzusichern, die als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil eingeschätzt wurden. Hierfür wurden Jobrotations zwischen zuverlässigen und neuen Partnern implementiert sowie regionale Trainingszentren für den lokalen Support aufgebaut. Gemeinsam mit den neuen Vertriebspartnern wurden dann regionale und überregionale Marketingaktionen durchgeführt.

Ein zweiter Schwerpunkt dieser Aktivitäten bestand darin, die Zusammenarbeit von Produktmarketing und Produktmanagement zu verbessern. Es wurde von vorne herein auf eine Anpassbarkeit an die Spezifika lokaler Märkte geachtet. Lokale Bedarfsanalysen und Einschätzungen zu Prioritäten wettbewerbsrelevanter Produktfeatures wurden ermittelt. Dieser Prozess sollte nicht nur einmalig laufen, sondern so aufgesetzt werden, dass ein regelmäßiges Feedback möglich wäre, auf das das Produktmanagement direkt zugreifen kann. Hierbei waren davon im Unternehmen betroffene Prozesse zu restrukturieren. Als Ergebnis stand u. a. ein deutlich verbessertes, effizienteres Konfigurationsmanagement und eine engere Zusammenarbeit mit der Produktentwicklung.

3.2.2 Vom internen IT Dienstleister zur AG

Ein interner Geschäftsbereich einer Bank, der IT Dienstleistungen anbietet, entwickelt in Kooperation mit einem großen IT Unternehmen eine Anwendung zum Software- und Konfigurationsmanagement für verteilte Systeme. Dieser Vorstoß erfolgte Anfang der 90-er Jahre und basierte auf der Beobachtung interner Bedürfnisse sowie der rasanten Zunahme verteilter und heterogener Systemlandschaften. Für die Entwicklung stand anfangs der eigene Gebrauch eher im Vordergrund als ein Produktgedanke. Der zu erwartende Mehrwert durch Reduzierung der Kosten für die Systempflege wurde als sehr hoch eingeschätzt.

Nach einem Jahr Prototyping erfolgt die Freigabe einer ersten Version. Die Leistungsfähigkeit war so überzeugend, dass eine systematische und konsequente Fortsetzung der Produktentwicklung beschlossen wurde. Für die Produkt- und Geschäftsentwicklung waren Äußerungen vieler Kunden zu berücksichtigen, dass sie nicht absehen könnten, welche Betriebssysteme auf der Grundlage welcher Standards zu betreuen sein würden. Durch die technologische Anforderung nach einem Multi-Betriebssystem-fähigen System mit offenen Schnittstellen, dass sicher und skalierbar ist, ergaben sich u. a. spezifische Qualifizierungsherausforderungen sowohl für die Personalentwicklung der internen Mitarbeiter als auch für Firmen aus dem Partnerprogramm.

Die Entwicklung verlief weiter so positiv, dass alle damit zusammenhängenden Vorgänge in einem Profitcenter verankert wurden. Diesen Prozess sowie die weiteren Aktivitäten steuerten verantwortlich zwei strategische Professionals mit den Aufgabenbereichen Vertrieb/Marketing sowie Entwicklung/IT Beratung. Durch das Profitcenter wurden Vertriebsaktivitäten im Wesentlichen in Deutschland betreut. Trotz der schon erfolgreichen Entwicklung wurden auf der Basis von Analysen des Markt- und Umsatzpotenzials noch weitere enorme Chancen gesehen. Die Leitung des Profitcenters entschied, die Technologievorteile des Produkts weiter auszubauen und scheute die dafür aufzubringenden Investitionen nicht. In

diesem Prozess kam es zu einem vollkommen überarbeiteten Datenmodell und der Umsetzung eines neuen Installations- und Sicherheitskonzepts. Die Integration in externe Management-Umgebungen wurde unterstützt durch die Bereitstellung eines Application Programming Interface.

Nach einer erneuten Abschätzung von Chancen und Risiken des aktualisierten Produkts kam es zur Entscheidung, das Profitcenter auszugründen und in eine Aktiengesellschaft zu verwandeln. In Vorbereitung dieses Prozesses war ein Businessplan auszuarbeiten. Dieser hatte insbesondere zu berücksichtigen, dass sich Restrukturierungsanforderungen aus der bisherigen Einbettung in das Mutterunternehmen ergaben. Darüber hinaus waren neue Vertriebsstrukturen sowie die Expansion außerhalb Deutschlands zu gestalten, um das beabsichtigte Umsatzwachstum realisieren zu können (Aufbau eines Direktvertriebs, Markteintritt in den USA anvisiert). Für diese Aktivitäten und die weitere technologische Entwicklung des Produkts war in einem ersten Schritt eine Fremdkapitalaufnahme notwendig. Daraus ergab sich u. a. die Notwendigkeit, den Investoren eine klare Exitstrategie vorzuweisen. Die lange Erfahrung mit der Entwicklung von Softwaremanagement-Systemen und die vorhandenen, über Jahre gewachsenen Kundenbeziehungen beeinflusste die Geschäftsentwicklung sehr positiv. Der gesamte Prozess wurde entscheidend von den beiden strategischen Professionals mitgetragen, die als Exit ein Management-Buy-Out anregten, zu der es im Folgejahr nach der Gründung der AG kam. Der Vorstand der AG wurde u. a. durch das bisherige Management gestellt.

Eine besondere Herausforderung, die es im Rahmen der Ausgründung zu meistern galt, war aus dem laufenden Geschäft heraus die Bereiche Finanzen und Controlling vollkommen neu zu gestalten. Hier spielten auch Bewertungsfragen eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus war eine sichere Rechtsbasis zu schaffen, mit der der Übergang der Rechte am Produkt, der schon bestehenden Vertragsbeziehungen zu Kunden, von Mitarbeitern und sonstigen "Assets" zu regeln war. Augenmerk lag auch darauf, Kunden und insbesondere den Referenzkunden gegenüber zu signalisieren, dass auch mit der neuen Gesellschaftsform Investitionssicherheit und Zuverlässigkeit bestehen wird.

Das Unternehmen operiert heute erfolgreich am Markt.

3.2.3 eCommerce bei einem Ersatzteillieferanten

Eine international tätige Firma mit mehreren tausend Mitarbeitern an weltweit verteilten Standorten liefert Ersatzteile an ein breites Spektrum von Herstellern und deren Service-Unternehmen. Starker Preisdruck aus dem fernen Osten und schnelle "Consumer Trends" führen dazu, dass die Unternehmensleitung intensiv begann, Möglichkeiten für weitere Effizienzsteigerungen der eigenen Geschäftsaktivitäten zu untersuchen. Eine Studie zeigte, dass ein überlegener Service ein wesentliches Erfolgskriterium im Wettbewerb war. In Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsinstitut wurden in mehreren "Competence Centers" Wege zur Optimierung unterschiedlicher Geschäftsprozesse untersucht.

Als ein entscheidendes Ergebnis dieses Prozesses ergab sich ein Projekt, die Supply Chain im Ersatzteilwesen, dem Kerngeschäftsbereich, mit Hilfe von eBusiness-Systemen zu optimieren. Dies war der Anstoß für eine strategische Umgestaltung nicht nur im Bereich Supply Chain, sondern speziell auch in den Bereichen Logistik und Reparaturabwicklung, die in mehreren Phasen über schließlich fünf Jahre hinweg erfolgte.

Eine Analyse der sich daraus ergebenden Aufgaben und Risiken ergab unter anderem drei Erfolgsfaktoren. Erstens, ein weit reichendes Business Process Redesign teilweise historisch gewachsener und tief verwurzelter Prozesse gerade im Bereich Kundenservice war erforderlich. Hier würden sich komplexe Herausforderungen aus dem Bereich Change Management ergeben. Zweitens, Voraussetzung für die Implementierung einer eBusiness-Lösung war eine vollständige Bereinigung der Stammdaten. Die dafür erforderlichen Aufwände wurden als sehr hoch eingeschätzt. Drittens, da die Branche eher konservativ war, galt es besonderen Augenmerk darauf zu richten, dass die zu schaffende Lösung von den eigenen Kunden auch angenommen würde. Risiken und Aufwände waren groß, und Kosten-/Nutzenerwägungen oft nur sehr schwer durchzuführen. Die Einschätzung, dass die angestrebten Veränderungen sehr relevant waren für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und das Vorliegen eines gewissenhaft strukturierten, stufenweisen Projektplans führten schließlich zur Freigabe des Projekts.

Beim Process Redesign stand die Schaffung eines zentralen "Customer Counters" im Fokus, der die bisherigen dezentralen Aktivitäten bündeln und gezielt weiterleiten sollte. Dieser Customer Counter sollte dann schrittweise durch die zu schaffende eBusiness Lösung er-

setzt werden. Für die damit verbundenen Veränderungen galt es, operative Führungsebene und Mitarbeiter ins Boot zu bekommen, da insbesondere viele informellen Bestell- und Abwicklungsregelungen formalisiert werden mussten.

Parallel dazu wurden die Stammdaten bereinigt. Der Aufwand war enorm und umfasste einige Personenjahre. Eine besondere Herausforderung war es, Austauschbarkeit und Abwärtskompatibilitäten systematisch zu erfassen und als Information dem System verfügbar zu machen. Diese Funktionalität wurde als sehr wertvoll erachtet, gibt sie den Kunden doch die Möglichkeit, u. U. selbst dann ein geeignetes Ersatzteil zu finden, wenn das ursprüngliche Modell nicht mehr verfügbar ist.

Flankiert wurden diese Aktivitäten durch gezielte Marketingmaßnahmen durch die Kommunikation und Vermarktung – und letztlich die Akzeptanz – der Lösung sichergestellt werden sollte. Insbesondere wurden Pilotkunden von Anfang an in die Entwicklungsprozesse einbezogen. Das Feedback wurde erfasst und kontinuierlich in die Weiterentwicklung einbezogen. Die so gereifte Lösung wurde stufenweise weiteren Kunden freigegeben.

Technologisch wurde auf eine Web-basierte Anwendung gesetzt. Für die Auswahl der Basistechnologien war zu beachten, dass die Lösung kostengünstig und sehr flexibel sein musste und möglichst auf offene Standards aufsetzen sollte. Bei der Implementierung des technischen Systems zeigten sich immer wieder Grenzen der Funktionalität der standardmäßigen Lösung, durch die sich individuelle Anpassungen und zusätzliche Aufwände ergaben. Der strategische Plan war davon nicht betroffen. Ein Erfolgsfaktor war die stufenweise Umsetzung mit klar formulierten Zwischenzielen.

Das eBusiness System wurde von der Kundenseite sehr schnell angenommen ist. Weit über 50% aller Bestellvorgänge werden nun online abgewickelt. Organisatorische und politische Widerstände und Hindernisse auf diesem Weg überstiegen die Erwartungen aller Beteiligten, die die klare Vision gepaart mit Pragmatismus als essentiell für die erfolgreiche Implementierung bezeichnen.

3.3 Gestaltendes strategisches Management: Teilprozesse

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Abstecken der Ziele
2. [Konzeptionsphase]
3. Überprüfen und Verfeinern der Zielsetzung
4. Analysieren des Ist-Zustands
5. Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken
6. Einschätzen des Marktpotentials
7. Begleiten der Entscheidungsprozesse
8. Suchen und Benennen von geeigneten Personen für Konkretisierungsschritte
9. [Zwischenphase]
10. Planen und Konkretisieren des Rahmens für einen Businessplans
11. [Ausarbeitungsphase]
12. Absichern des Rechtsrahmens
13. Erarbeiten des Businessplans
14. Festlegen der Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Organisation
15. Durchführen der strategischen Personalplanung
16. Integrieren der bisherigen Ergebnisse
17. Begleiten der Entscheidungsprozesse

Der Referenzprozess und die Teilprozesse stellen im Rahmen des „gestaltenden strategischen Managements“ einen möglichen roten Faden dar. Rahmenbedingungen und angestrebte Ziele entscheiden in der Praxis über Umfang, Komplexität und Ausprägung der Teilprozesse und der in ihnen enthaltenen Tätigkeiten und Aufgaben.

3.3.1 Abstecken der Ziele

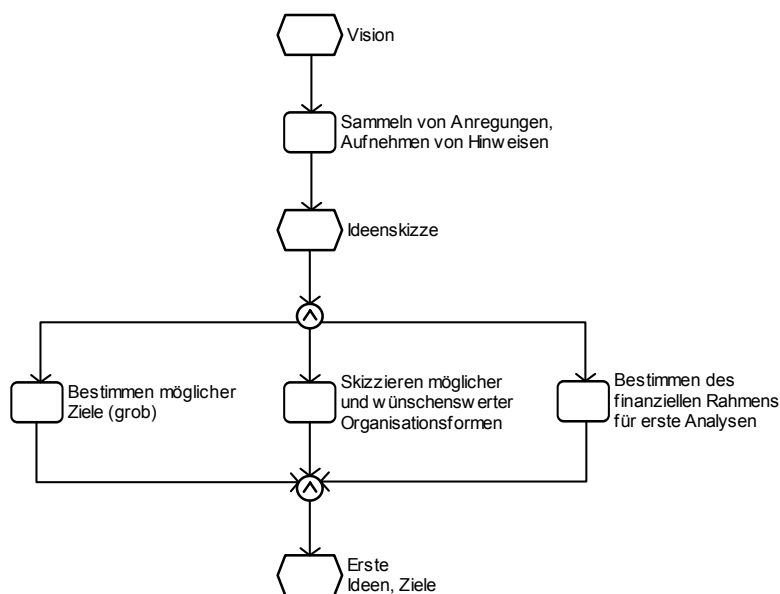


Abbildung 2: Teilprozess „Abstecken der Ziele“.

Der Ausgangspunkt für einen gestaltenden strategischen Managementprozess kann sehr unterschiedlich sein: Eine Vision soll ausgestaltet werden, es gibt eine erste vage, aber attraktive Idee oder es stehen gravierende Änderungen für einen Organisations- bzw. Unternehmensbereich an – häufig auch durch Wettbewerbsdruck. Entsprechend vielfältig sind die Herangehensweisen an den Prozess. Zu Beginn werden mögliche bzw. erstrebenswerte Ziele bestimmt und vorläufige Rahmen für die nächsten Schritte geklärt.

Auch wenn am Anfang noch alles unklar zu sein scheint: Ziel dieses ersten Schritts ist eine erste Ziel- und Rahmenklärung für den nachfolgenden strategischen Prozess. Möglicherweise wird nur der strategische Professional für sich selbst Klarheit schaffen und Erkundigungen über den denkbaren Rahmen einziehen. Dafür kann es zu einem intensiven Informationsaustausch mit Kollegen oder Experten kommen. Auch wenn diese Festlegung später wieder umgestoßen wird, bietet sie doch Orientierung für die nächsten Schritte, setzt Grenzen und eröffnet Möglichkeiten.

Ziel dieses Prozesses sind nicht verbindliche Festlegungen sondern erste Ansatzpunkte in Form von Ideen und Zielen, die eine Vision greifbarer werden lassen.

3.3.2 Überprüfen und Verfeinern der Zielsetzung

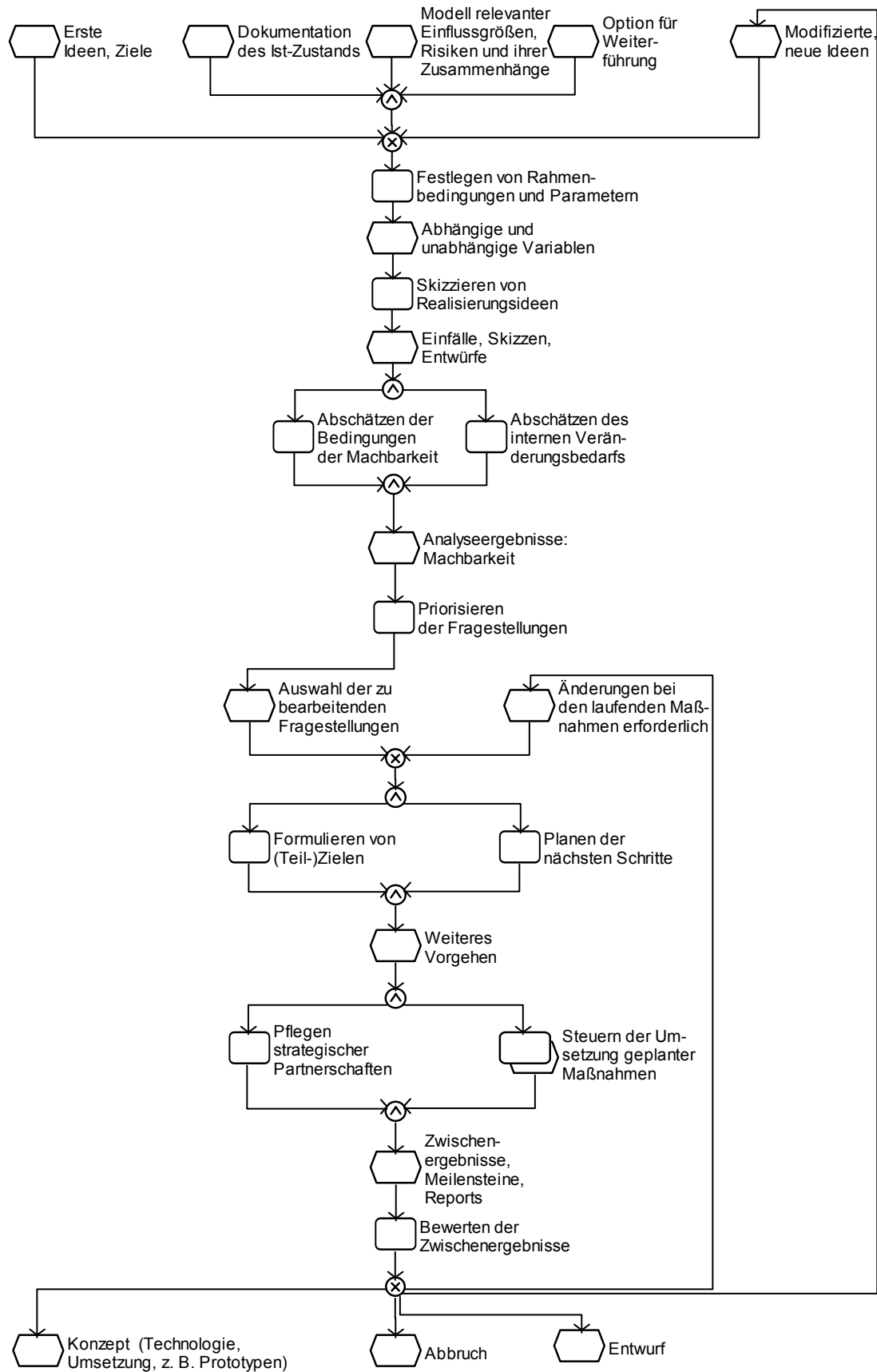


Abbildung 3: Teilprozess „Überprüfen und Verfeinern der Zielsetzung“.

Dieser Teilprozess ist Dreh- und Angelpunkt der gesamten Konzeptionsphase des gestaltenden strategischen Managements: Er findet – unterschiedlich ausgestaltet – immer wieder statt, wenn es darum geht, die Ziele zu prüfen und gegebenenfalls zu ändern.

Die Struktur des Prozesses ist immer dieselbe: Es geht um das Feststellen bzw. Festlegen von Rahmenbedingungen und Parametern, also das erste Skizzieren des Ist-Zustands und der Probleme und offenen Fragen. Dann folgt die Erarbeitung von Realisierungsideen, die anschließend auf die Bedingungen ihrer Machbarkeit geprüft werden. Realisierungsideen und resultierende Fragestellungen werden priorisiert. Aus ihnen resultieren Teilziele und die Planung der nächsten Schritte. An dieser Stelle können bereits – abhängig vom konkreten Projekt, dem Reifegrad formulierbarer Vorhaben und Ziele sowie evtl. schon vorhandener Budgets und Ressourcen – interne oder externe Partner einbezogen sein. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen muss gesteuert⁷ und strategische Partnerschaften (z. B. mit Forschungsinstituten) wollen gepflegt sein. Der Teilprozess endet mit dem Bewerten der Zwischenergebnisse, welches den weiteren Prozessverlauf der Konzeptionsphase bestimmt.

Der Prozess „Überprüfen und Verfeinern der Zielsetzung“ kann unterschiedliche Formen annehmen: Bei einem kleinen Projekt oder festen Rahmenbedingungen oder wenn es nur um das Zusammenführen von Zwischenergebnissen geht, kann der strategische Professional ihn alleine durchführen. Denkbar und sinnvoll ist aber auch die Ausgestaltung dieses Prozesses in Form einer Zukunftswerkstatt, die alle Beteiligten einbezieht. Dann ist es Aufgabe des strategischen Professionals, diesen Prozess zu organisieren und zu steuern. Formen partizipativer Ausgestaltung dieses Prozesses erleichtern dem strategischen Professional auch, die sich ergebende Aufgabe und Fragestellung an die passenden Mitarbeiter und Teams zu delegieren. Viele der hier vorgestellten Aktivitäten beinhalten bereits Abstimmungsprozesse, die mit zunehmender Konkretheit des Projekts weiter an Umfang und Tiefe gewinnen.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, dem Stand der Konzeptionsphase angemessene (verfeinerte) Ziele und das damit verbundene weitere Vorgehen festzulegen. Beim ersten Durchlauf wird es u. U. nur einen Entwurf zur weiteren Bearbeitung geben, möglicherweise wird auch die Idee völlig verworfen und der Prozess insgesamt abgebrochen. Zum Abschluss der Konzeptionsphase kann in diesem Teilprozess auch das Technologiekonzept entstehen, welches Ausgangspunkt für die Ausarbeitungsphase des strategischen gestaltenden Managements ist. Kosten-/Nutzenerwägungen müssen zu diesem Zeitpunkt noch keine prominente Rolle spielen, werden jedoch sicher für die weitere Gestaltung des Projektbudgets immer mehr von Belang sein.

⁷ „Steuern der Umsetzung der geplanten Maßnahmen“ ist wiederum ein – u. U. umfangreicher – Prozess, der im Rahmen der regelmäßigen strategischen Managementaufgaben dargestellt wird (vgl. 3.5.5 „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“).

3.3.3 Analysieren des Ist-Zustands

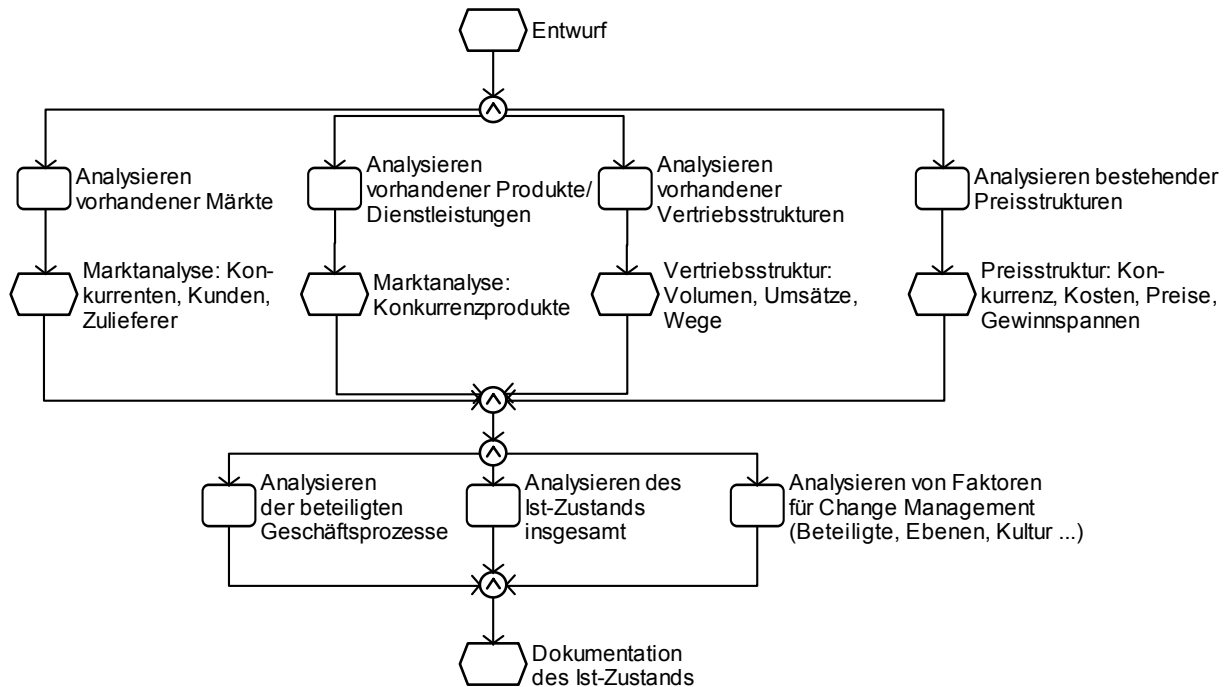


Abbildung 4: Teilprozess „Analysieren des Ist-Zustands“.

Dieser Teilprozess ist eng verbunden mit den parallelen Teilprozessen „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“, „Analysieren der technologischen Potenziale“ sowie „Einschätzen des Marktpotenzials“. Diese vier Prozesse stellen unterschiedliche Aspekte derselben Aufgabe dar: eine Idee und entsprechende Ziele, ihre mögliche Bedeutung für ein Unternehmen unter verschiedenen Gesichtspunkten zu prüfen.

Die Analyse vorhandener Märkte, Produkte und Dienstleistungen, Vertriebsstrukturen sowie bestehender Preisstrukturen hat die harten bekannten wirtschaftlichen Daten im Fokus. In diesem Schritt geht der Blick nach außen. Ebenso wichtig ist es, den Blick nach innen auf die eigene Kultur sowie personal-, organisations- und ausstattungsbedingte Faktoren zu lenken, durch die Verlauf und sogar Erfolg bzw. Misserfolg des strategischen Veränderungsprozesses abhängig sind. Die Analyse unterstützt dabei, bereits früh Strukturen für Beteiligung zu schaffen.

Auch dieser Prozess kann ganz unterschiedliche Ausprägungen annehmen: Ist das Ziel des gestaltenden, strategischen Managements eine Durchbruchinnovation, etwas, was es vorher noch nie gegeben hat, so wird man diesen Teilprozess erst dann durchlaufen, wenn es eine Chance auf Marktreife gibt (u. U. also nie). Geht es hingegen um die Produktlinienstrategie und das Portfolio-Management, so spielt dieser Prozess eine entscheidende Rolle. Davon sind auch die Aufgaben des strategischen Professionals abhängig: Steuern wird er diese Analyse immer, oftmals wird er sich aber umfangreich, möglicherweise regelmäßig zuarbeiten lassen, da die hier verwendeten Daten auch in den Geschäftsperiodenplan (vgl. 3.5.1 „Planen der neuen Geschäftsperiode“) einfließen. Auch eine enge Zusammenarbeit zwischen IT Business Engineer und IT Business Engineer ist hier gut vorstellbar und wird den Regelfall darstellen, denn für die Nachhaltigkeit des auszuarbeitenden Konzepts muss es immer zu einer Synthese aus technologischer Innovation und organisatorischer Verankerung kommen!

Ziel dieses Teilprozesses ist die Analyse des Ist-Zustands insgesamt, mit dem Fokus auf Marketing/Vertrieb und den beteiligten internen Geschäftsprozessen.

3.3.4 Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken

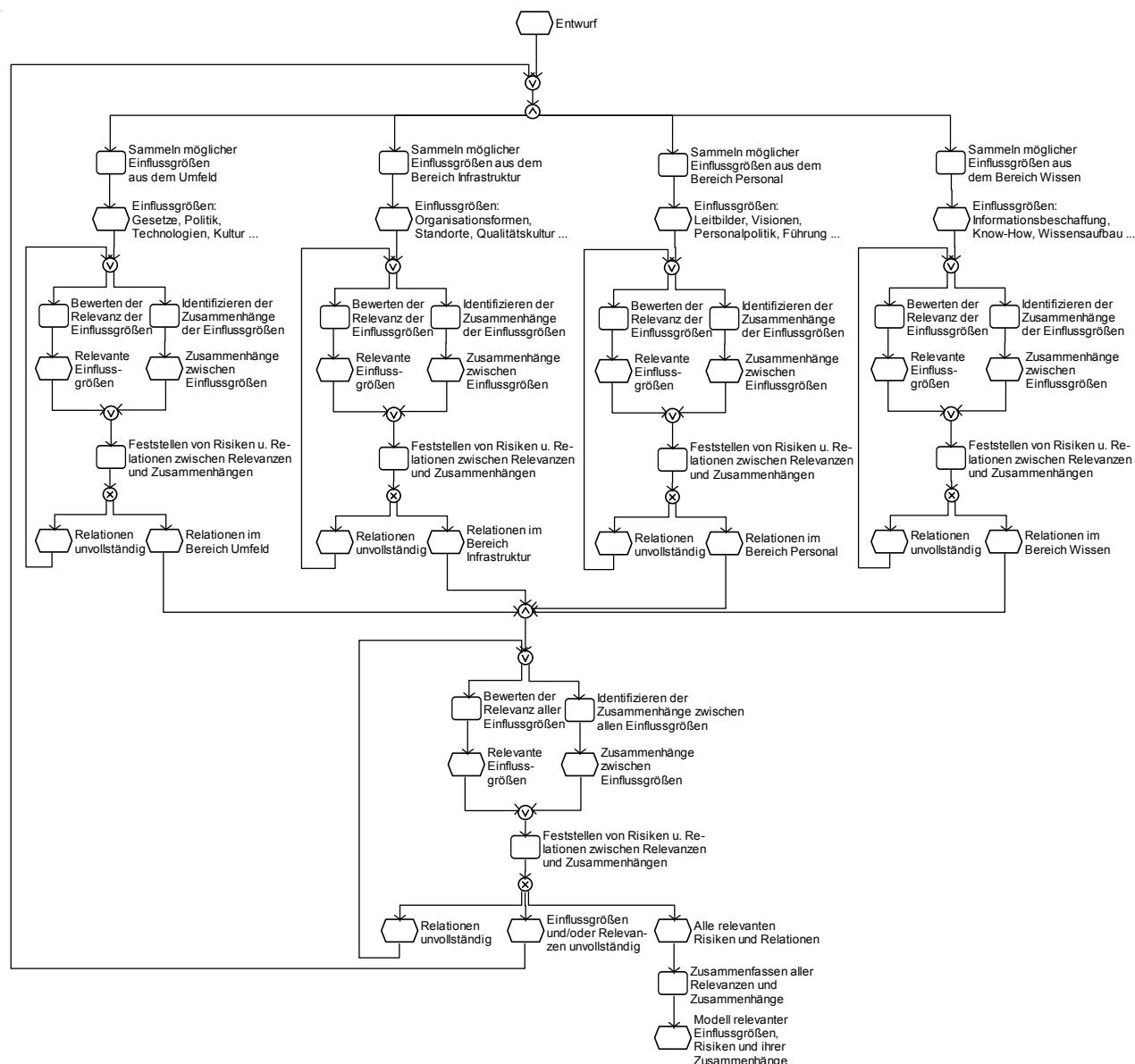


Abbildung 5: Teilprozess „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“ (für eine größere Abbildung vgl. im Anhang Abbildung 33 und Abbildung 34).

Dieser Teilprozess ist eng verbunden mit den parallelen Teilprozessen „Analysieren des Ist-Zustands“, „Analysieren der technologischen Potenziale“ sowie „Abschätzen des Marktpotenzials“. Wie im vorherigen Teilprozess bereits dargestellt, stellen diese vier Prozesse unterschiedliche Aspekte derselben Aufgabe dar: eine Idee und entsprechende Ziele, ihre mögliche Bedeutung für ein Unternehmen zu prüfen. Die Teilprozesse sind hoch komplex. Diese Komplexität kann mithilfe der Modellierung nur angedeutet, aber nicht wirklich dargestellt werden. Insbesondere Bezüge der zweiten und höherer Ebenen (also Relationen zwischen Relationen) sind nicht mehr wirklich abbildbar. Die Grafik des Teilprozesses deutet sie durch ihre fraktale Struktur an.

Dieser Teilprozess ist originär strategisch: In ihm wird eine Umfeldanalyse durchgeführt. Relevante, auch potenzielle Einflussfaktoren aus verschiedenen Bereichen müssen identifiziert, auf ihre Relevanz und auf ihre Beziehungen zu anderen Einflussgrößen hin untersucht und auf Risiken hin analysiert werden. Dabei geht der IT Business Engineer mit heterogenem Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Feldern (Umfeld, Infrastruktur, Wissen, Personal) um und koordiniert ganz unterschiedliche, ihm zuarbeitende Personen, Experten und Teams. Dabei muss er in der Lage sein, „über den Tellerrand hinaus“ zu blicken, einen

weiten zeitlichen Horizont zu berücksichtigen und sich mit systemischen Zusammenhängen (auf unterschiedlichen Ebenen) auseinander zu setzen. "Denken und Handeln in Zusammenhängen" ist hier eine zentrale Kompetenz. Ein relativ einfaches Beispiel verdeutlicht dies: Die Idee, um die es in der Konzeptionsphase geht, ist ein neue Art von Produktionsverfahren für *Wafer*. Das Produktionsverfahren würde enorme Kosten sparen, erzeugt allerdings eine Reihe hoch giftiger Abfallprodukte. Eine Prüfung der Umweltgesetzgebung in verschiedenen Ländern zeigt, dass dort, wo eine solche Produktion noch zulässig wäre, nicht die notwendigen Fachkräfte rekrutiert werden könnten. Also wird eine Weiterverarbeitung der Produktionsabfälle angestrebt. Allerdings stellt sich dabei heraus, dass für katalytische Prozesse ein Edelmetall in solchen Mengen benötigt wird, dass sich das neue Produktionsverfahren nicht mehr rechnet. Die Weiterentwicklung wird letztlich gestoppt.

Ziel dieses Teilprozesses ist also ein möglichst umfassender Überblick über die mit der neuen Idee, dem Konzept und seinen Realisierungsmöglichkeiten zusammenhängenden Faktoren. Je nach Stellenwert und Umfang der Ziele des Gesamtprozesses wird in diesem Prozess ein Simulationsmodell entstehen, welches mit unterschiedlichen Annahmen zu den Parametern gefüttert wird und daraus die Entwicklung von Szenarien erlaubt. Modelle, die beim Identifizieren relevanter Einflussgrößen, Zusammenhänge und Risiken entstehen, können, auch bei mehrfachem Durchlaufen des Prozesses, nie wirklich vollständig sein, zumal eine Reihe von Bewertungen einfließen müssen, die nie vollständig objektivierbar sind.

3.3.5 Einschätzen des Marktpotenzials

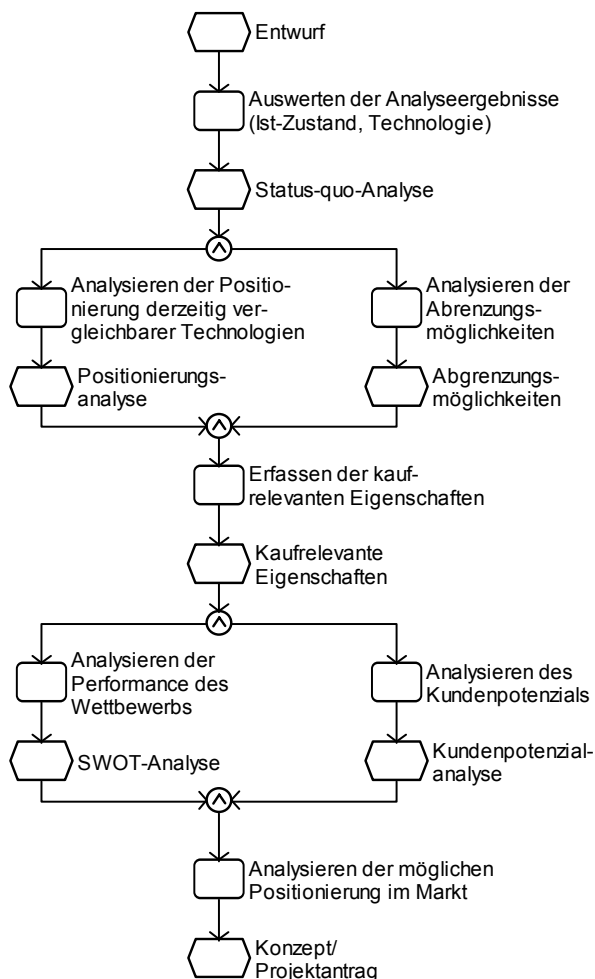


Abbildung 6: Teilprozess „Einschätzen des Marktpotenzials“.

Dieser Teilprozess ist eng verbunden mit den parallelen Teilprozessen „Analysieren des Ist-Zustands“, „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“ sowie „Abschätzen des Marktpotenzials“. Wie bereits dargestellt, stellen diese vier Prozesse unterschiedliche Aspekte derselben Aufgabe dar: eine Idee und entsprechende Ziele, ihre mögliche Bedeutung für ein Unternehmen zu prüfen.

Ausgehend vom Entwurf prüft der IT Business Engineer in diesem Prozess auf der Basis der vorliegenden Analyseergebnisse das Marktpotenzial und schätzt mögliche kaufmännische sowie organisationsbedingte Risiken ab, die mit den Ideen verbunden sind. (Eine detaillierte Risikoanalyse erfolgt später im Rahmen der Erarbeitung des Businessplans.)

Da mit technologischen Explorationen und/oder Produktentwicklungen in der Regel nennenswerte Aufwände verbunden sind, muss der strategische Professional auch den Kosten-, Personal- und Ressourcenrahmen abschätzen, um das Konzept zu vervollständigen.

Diese Aufwände werden üblicherweise in einem sinnvollen Verhältnis zum eingeschätzten Marktpotenzial stehen müssen. In diesem Teilprozess geht es jedoch nicht allein um Überlegungen zur (direkten) Profitabilität. Imagefaktoren, Technologieführerschaft etc. sind Beispiele für weitere Faktoren, die zu berücksichtigen sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Konzeptionsphase ein hoch iterativer Prozess ist, in dem es immer wieder aufs Neue zu Festlegungen der Budgets für die Fortführung des Projekts kommt. Überlegungen zur Marktaussicht und Profitabilität, Kosten-/Nutzenerwägungen etc. können mit zunehmender Konkretheit des Projektkonzepts auch immer genauer werden und bilden eine wesentliche Basis für die Entscheidungen über Abbruch, Vertiefung oder Umsetzung.

Das „Abschätzen des Marktpotenzials“ ist ein Teilprozess, der typisch für den IT Business Engineer ist. Während viele Prozesse auf strategischer Ebene keine Differenzierung zwi-

schen Fachrichtungen erfordern, sind in diesem Teilprozess kaufmännisches Wissen und Erfahrung mit Veränderungsprojekten gefordert. Auch in diesem Teilprozess wird der IT Business Engineer mit Experten und Teams zusammenarbeiten und an sie Aufgaben delegieren. Die letzte Entscheidung und Verantwortung liegt aber auf jeden Fall in seinen Händen.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, die Idee für das Unternehmen selbst und innerhalb des Wettbewerbs einordnen zu können, eine erste Abschätzung von Realisierungsmöglichkeiten und -aufwänden vorzunehmen und erste relevante Ansatzpunkte/Fragestellungen zu entwickeln. Auch dieser Teilprozess kann mehrfach mit unterschiedlicher Ausrichtung und Intensität durchlaufen werden. An seinem Ende kann auch ein Konzept stehen, welches nach einer letzten Überprüfung dann die Grundlage für die Ausarbeitungsphase bildet.

3.3.6 Begleiten der Entscheidungsprozesse

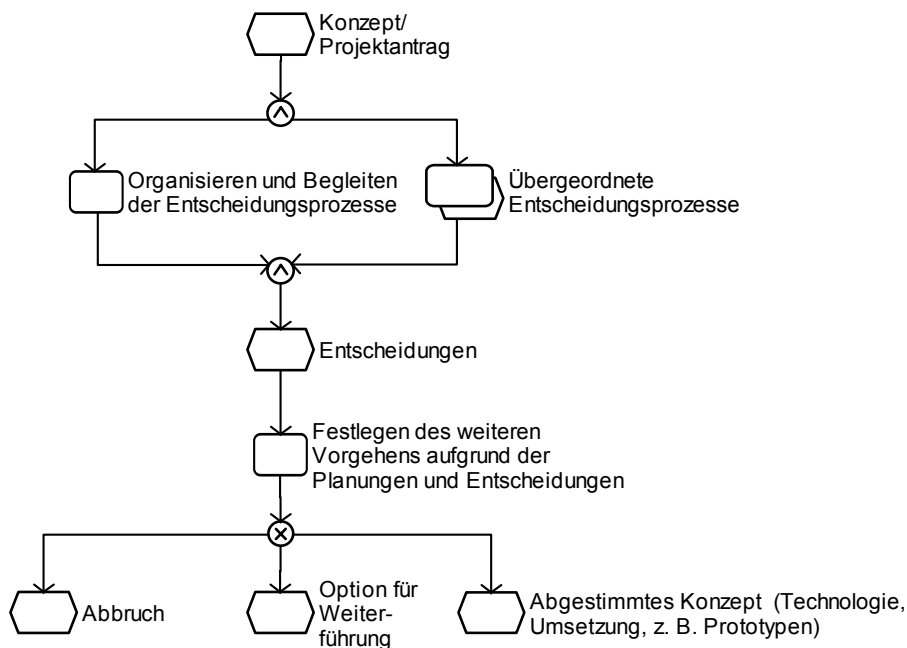


Abbildung 7: Teilprozess „Begleiten der Entscheidungsprozesse“.

Dieser Teilprozess sichert die Ergebnisse der vorhergegangenen Analyse- und Konzeptionsschritte ab. Es sind Entscheidungen für einen klareren Handlungsrahmen zum weiteren Vorgehen herbeizuführen und auf diese Art der strategische Prozess zunehmend in der Organisation zu verankern.

Im erarbeiteten Konzept wurden offene Fragen und sinnvolle Explorationen vorgeschlagen. In der Regel erfordern solche Studien oder Tests den Einsatz von Personal- und Sachressourcen. Aufgabe des strategischen Professionals in diesem Teilprozess ist es, die dazu notwendigen Entscheidungsprozesse zu begleiten und voranzutreiben. Dieser Prozess ist hoch iterativ und muss immer wieder auf neue Erkenntnisse sowie veränderte Markt-/Wettbewerbsbedingungen eingehen, insbesondere, da sich die Vorphase durchaus über mehrere Jahre erstrecken kann.

Ziel dieses Teilprozesses ist das Herbeiführen einer Entscheidung über die bisherigen Ausarbeitungen und die daraus resultierende Festlegung des weiteren Vorgehens. Das schließt in letzter Konsequenz den Abbruch ein oder aber ein abgestimmtes Konzept aufgrund der vertieften Analysen und Konzepte.

3.3.7 Suchen und Benennen von geeigneten Personen für Konkretisierungsschritte

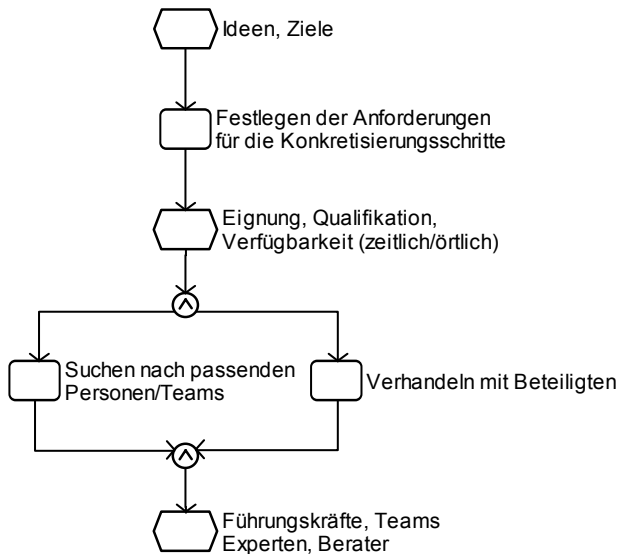


Abbildung 8: Teilprozess „Suchen und Benennen von geeigneten Personen für Konkretisierungsschritte“.

Dieser Teilprozess hängt eng mit den vorangegangenen Prozessen (vgl. 3.3.3 bis 3.3.6) zusammen und findet parallel zu diesen statt. Der IT Business Engineer wird eine Vielzahl von konkreten Aktivitäten an geeignete Personen abgeben und deren Arbeit steuern. Da zum Anfang die Ideen nur in den Köpfen einiger weniger stecken – darunter der IT Business Engineer –, ist es Aufgabe dessen Aufgabe, Konkretisierungsschritte sowie damit verbundene Eignungs-/Qualifizierungsanforderungen zu formulieren, festzulegen sowie die Beteiligung zu organisieren.

Entsprechend diesen Anforderungen und den Aufgabenstellungen wird nach passenden Führungskräften und Teams, Experten und Beratern gesucht. Möglicherweise waren sie schon in die Analyse eingebunden, oder die gefundenen Zwischenergebnisse legen die Mitarbeit bestimmter Personen oder Abteilungen nahe. Dementsprechend wird der strategische Professional mit allen Beteiligten, den möglichen Kandidaten, aber auch ihren Vorgesetzten verhandeln, ob eine Beteiligung denkbar und möglich ist.

Dieser Teilprozess gewinnt mit dem Voranschreiten des Projekts an Relevanz, da in zunehmendem Umfang weitere Personen einzubeziehen sind. Steht die Verabschiedung eines zu realisierenden Projekts bevor, sind im Rahmen dieses Teilprozesses die Personen zu bestimmen, die eine erfolgreiche Ausarbeitungsphase erwarten lassen.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Besetzung der anstehenden Positionen mit geeignete Personen und Teams.

3.3.8 Planen und Konkretisieren des Rahmens für einen Businessplans

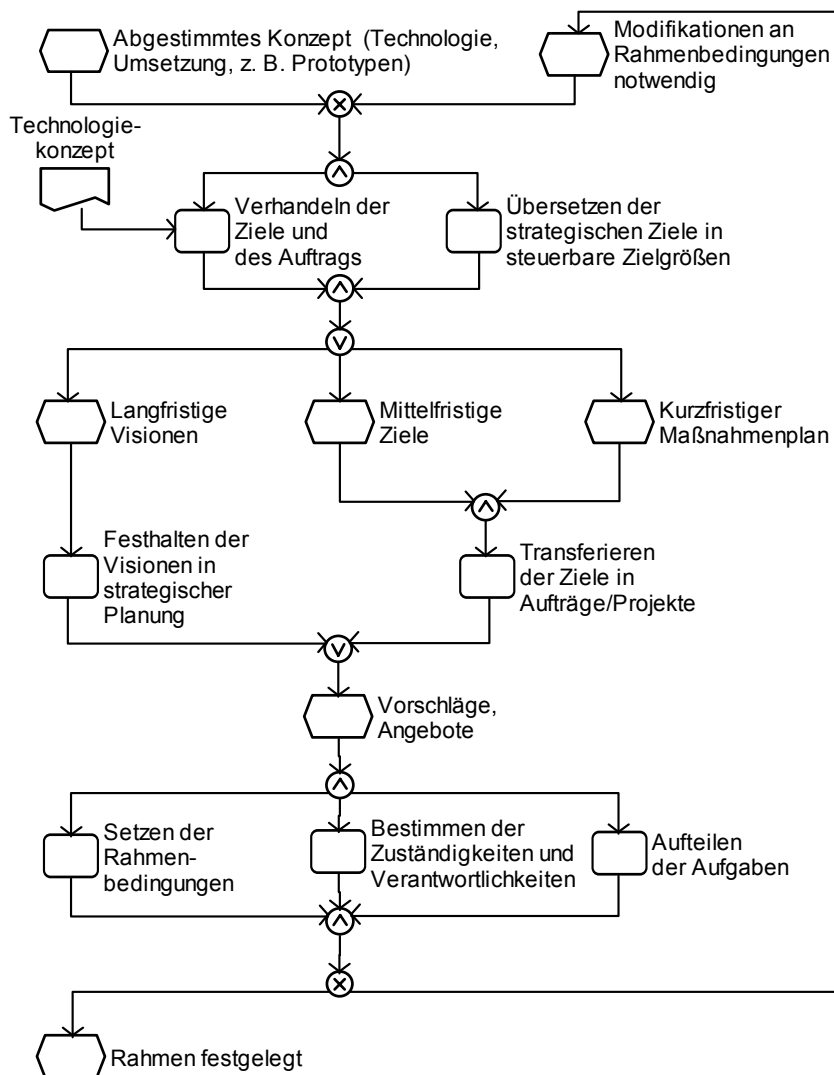


Abbildung 9: Teilprozess "Planen und Konkretisieren der Ausarbeitung des Businessplans".

Dieser Teilprozess macht die Zwischenphase des gestaltenden strategischen Managements aus und ist gleichzeitig Beginn der Ausarbeitungsphase.

Auf Basis des aus der Konzeptionsphase vorliegenden Konzepts werden die Ziele und Aufträge für die Ausarbeitungsphase verhandelt. Dabei müssen die Visionen in der strategischen Planung festgeschrieben sowie die kurz- und mittelfristigen Ziele in Aufträge bzw. Projekte transferiert werden. Dieser Schritt ist hoch komplex und erfordert viel Erfahrung sowie methodisches Know-how. Die Umsetzung strategischer Ziele und Visionen in fass- und steuerbare Zielgrößen ist essentiell für den späteren Umsetzungserfolg. Je nach Unternehmenskultur und Art der Ziele wird dieser Prozess kooperativ/partizipativ oder eher autoritativ ausgestaltet werden. Liegen die Vorschläge und Angebote der (potenziell) zukünftigen Beteiligten vor, so ist es Aufgabe des strategischen Professionals, diese zu koordinieren und zu verantworten: Er setzt die Rahmenbedingungen, bestimmt letztlich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und teilt ggf. die Aufgaben auf.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Bearbeitungsplanung für die Ausarbeitungsphase, die je nach Ziel des gestaltenden strategischen Managements natürlich sehr unterschiedlich aussehen wird.

3.3.9 Absichern des Rechtsrahmens

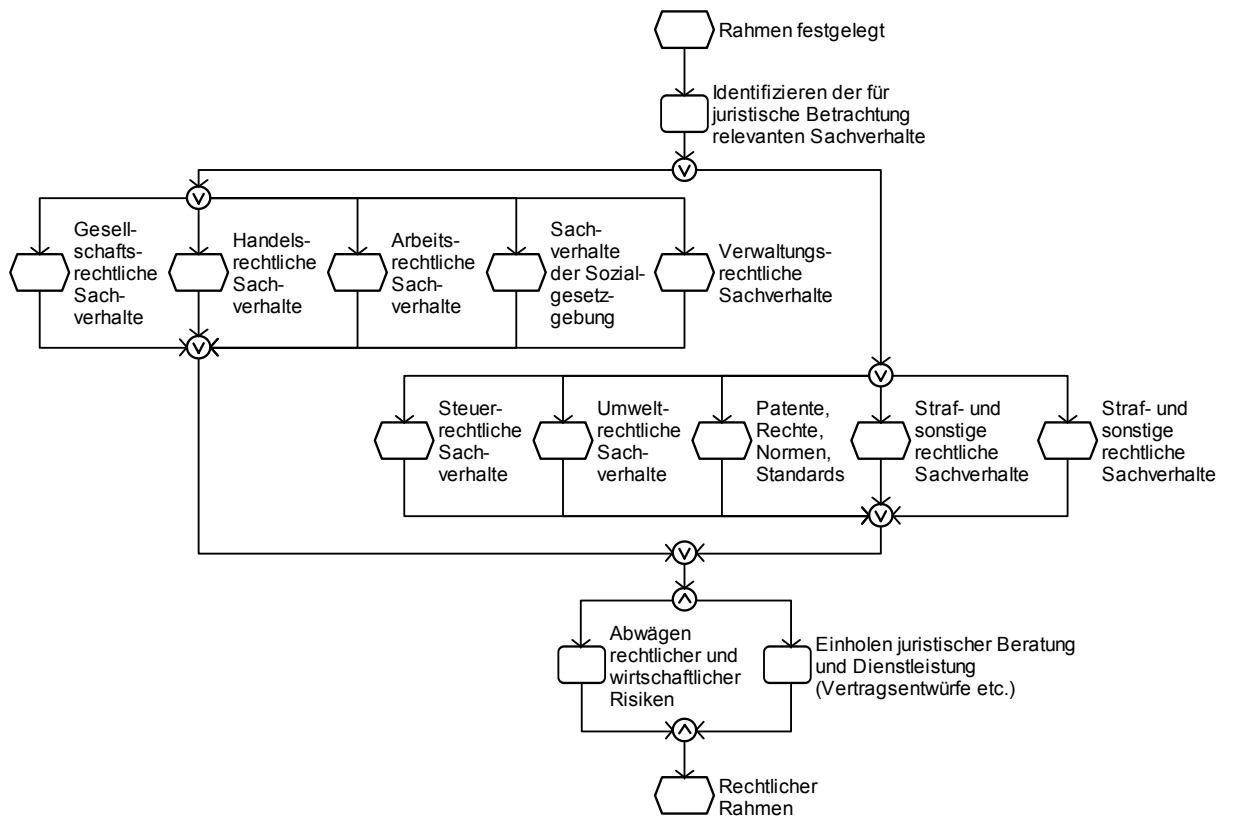


Abbildung 10: Teilprozess „Absichern des Rechtsrahmens“.

Dieser Teilprozess berücksichtigt die Ergebnisse aus dem Teilprozess „Identifizieren juristisch bedeutsamer Sachverhalte“ des IT Technical Engineer und ist eng mit diesem verbunden. Letzterem obliegen eher patent- und lizenzrechtliche Überlegungen zu technischen und technologischen Sachverhalten sowie solche Rechtsfragen, die sich aus dem Produktionskonzept ergeben. Der IT Business Engineer verantwortet die Absicherung des gesamten Rechtsrahmens einschließlich der in der Abbildung aufgeführten Rechtsbereiche. Rechtliche Erwägungen in Zusammenhang mit wirtschaftlichen bzw. kaufmännischen Risiken zu bringen, ist eine originäre Aufgabe des IT Business Engineer.

Dieser wird in der Regel kein Jurist sein, sondern in diesem Prozess auf den Sachverstand anderer und die Zusammenarbeit mit ihnen angewiesen. Der strategische Professional wird sich also juristische Beratung oder Dienstleistungen (z. B. Vertragsentwürfe, Wirtschaftsprüfung usw.) einholen.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Klärung juristisch relevanter Sachverhalte und des rechtlichen Rahmens für das jeweilige konkrete gestaltende strategische Management.

3.3.10 Erarbeiten des Businessplans

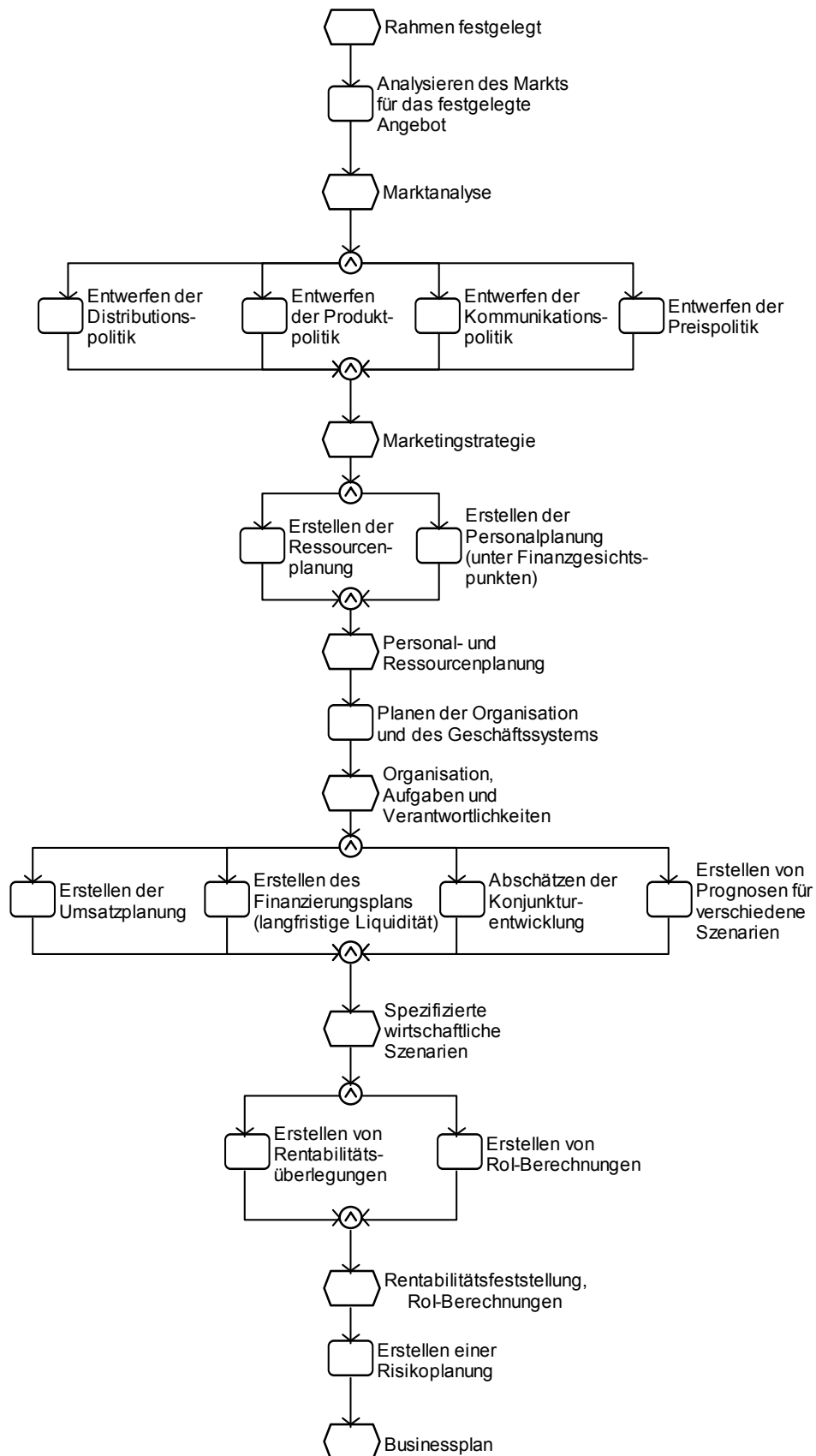


Abbildung 11: Teilprozess „Erarbeiten des Businessplans“.

Dieser Teilprozess findet parallel zu den Teilprozessen „Absichern des Rechtsrahmens“ und den Aktivitäten des IT Technical Engineer statt und ist mit Ihnen inhaltlich eng verbunden.

Ein Businessplan (siehe dazu die Fußnote 6) beschreibt im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Das Gesamtergebnis des gestaltenden strategischen Managements kann ein Businessplan sein, wenn das Ziel z. B. eine Ausgründung oder ein Joint Venture ist. Ausgangspunkt ist eine klar formulierte und im Vorfeld validierte Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung.

In diesem speziellen Teilprozess ist insbesondere der genuin wirtschaftliche Teil des Businessplans gemeint: In ihm werden das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten monetären Ziele und die aufzuwendenden Mittel erfasst, um interne oder externe Kapitalgeber von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Vorhabens zu überzeugen. Die Erstellung eines Businessplans ist eine originäre Aufgabe des IT Business Engineer, wobei dieser für detaillierte Ausarbeitungen auf entsprechende Mitarbeiter oder Beratern zurückgreifen wird.

Unterstützt wird er dabei durch den IT Technical Engineer, der aus technischer Sicht verschiedene Szenarien erstellt und entsprechende technische und technologische Risikobewertungen für die Planungen beisteuert. Diese Szenarien zusammen mit solchen, die Annahmen über die Entwicklung der Märkte und des Wettbewerbs machen, dienen als Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung des Vorhabens. Sie sind ebenfalls wesentlich für die Gestaltung der Produktpolitik (Markteinführung, Produktmanagement...), bei der Technical und Business Engineer eng zusammenarbeiten.

Die Erarbeitung des Businessplans erfolgt durch ausgewiesene Fachleute und in der Regel nicht durch den IT Business Engineer allein. Der IT Business Engineer wirkt jedoch federführend mit bei der Erstellung/Festlegung des Marketing Mixes, bei der Planung und Budgetierung von Ressourcen in Abstimmung mit der aktuellen Geschäftspolitik sowie den neuen strategischen Vorgaben und dem von ihm erstellten Finanzierungsplan. Er wird wesentlich verantwortlich sein für Organisation, Finance & Accounting und darüber hinaus z. B. bei Konjunkturschätzungen und Szenarienausarbeitungen für einen verantwortlichen, Risiken in angemessener Weise berücksichtigenden Rahmen sorgen. Wesentlich dabei sind Rentabilitäts- und Liquiditätserwägungen und nicht zuletzt eine Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsanalysen in Form von RoI-Berechnungen. Die Intensität der Zusammenarbeit mit dem IT Technical Engineer hängt sehr von den eigenen technologischen Kompetenzen sowie dem Anteil/Umfang technologielastrischer Risiken ab.

Auch die Ausarbeitung eines Businessplans ist durch Notwendigkeiten zur wiederholten Anpassung, Erneuerung und Berücksichtigung aktueller Entwicklungen geprägt.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Ausarbeitung des genuin wirtschaftlichen Teils des Businessplans für das Vorhaben. Der IT Business Engineer trägt hierbei – auf der Basis profunder Branchenkenntnisse – eine hohe Verantwortung: Konsistenz, Genauigkeit und Wirklichkeitsnähe bedeuten Erfolg oder Misserfolg für alle weiteren Schritte der Umsetzung.

3.3.11 Festlegen der Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Organisation

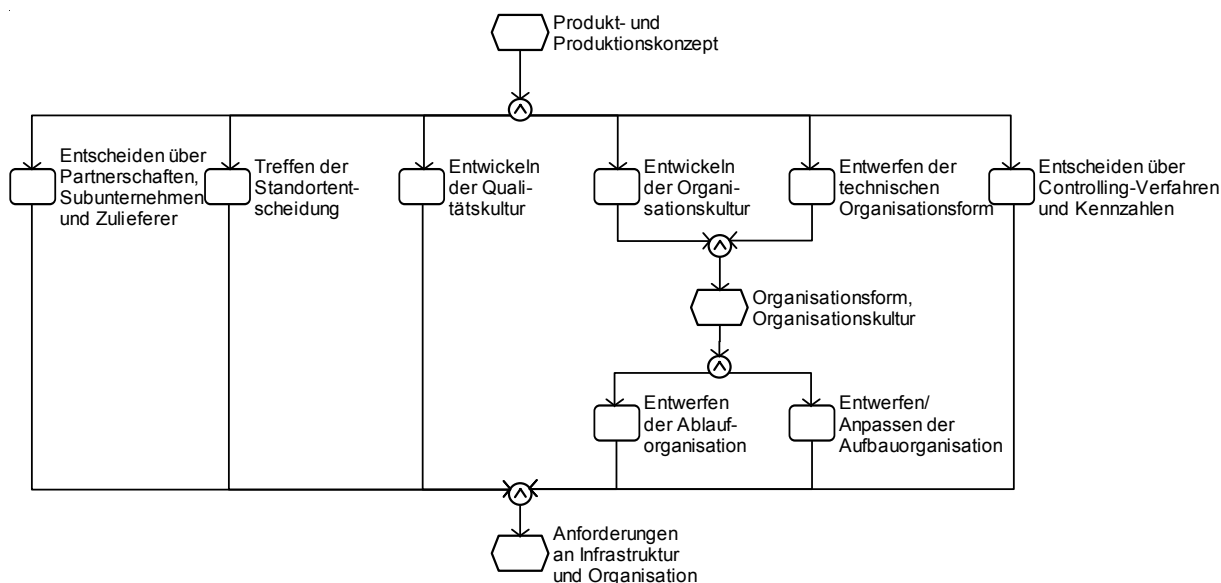


Abbildung 12: Teilprozess „Festlegen der Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Organisation“.

Dieser Teilprozess und der parallel stattfindende Teilprozess „Planen der Personalentwicklung“ hängen stark vom Produkt- und Produktionskonzept sowie dem Gesamtziel des strategischen, gestaltenden Managements ab: Wenn es sich um eine Durchbruchinnovation oder wesentliche Umgestaltung handelt, sind Rahmenbedingungen zu gestalten und die Personalentwicklung zu planen. Bei Prozessen, deren Ziel z. B. die regelmäßige Produkterneuerung und -verbesserung ist, reicht eine Prüfung bestehender Strukturen auf Angemessenheit bzw. eine Optimierung vorhandener Prozesse aus.

Dieser Prozess ist sehr komplex: Organisatorische Rahmenbedingungen betreffen eine Vielzahl von internen und externen Mitarbeitern, deren Kooperationsbereitschaft von entscheidender Bedeutung für den späteren Erfolg ist. Vielfältige „weiche“ Faktoren und soziale Einflussgrößen sind zu berücksichtigen.

Um die Rahmenbedingungen für die Infrastruktur und Organisation bspw. eines neuen Produktionsstandorts oder einer umstrukturierten Abteilung festlegen zu können, muss der strategische Professional über Partnerschaften, Subunternehmen und Zulieferer sowie den Standort entscheiden. Diese Entscheidungen werden ggf. durch den IT Technical Engineer im Teilprozess „Leiten technologischer Explorationen“ mit vorbereitet. Die Qualitätskultur und die Organisationskultur sowie die technische Organisationsform müssen von ihm entwickelt und die entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation entworfen bzw. angepasst werden. In diesem Zusammenhang muss auch über passende Controlling-Verfahren und aussagekräftige Kennzahlen entschieden werden. Alle diese Aspekte hängen zusammen. Der IT Business Engineer wird auch bei diesen Entscheidungen entsprechende Experten hinzuziehen sowie (potenzielle) MitarbeiterInnen beteiligen.

Ziel dieses Teilprozesses sind klare Anforderungen an Infrastruktur und Organisation, denen entsprechende Entscheidungen vorausgegangen sind.

3.3.12 Durchführen der strategischen Personalplanung

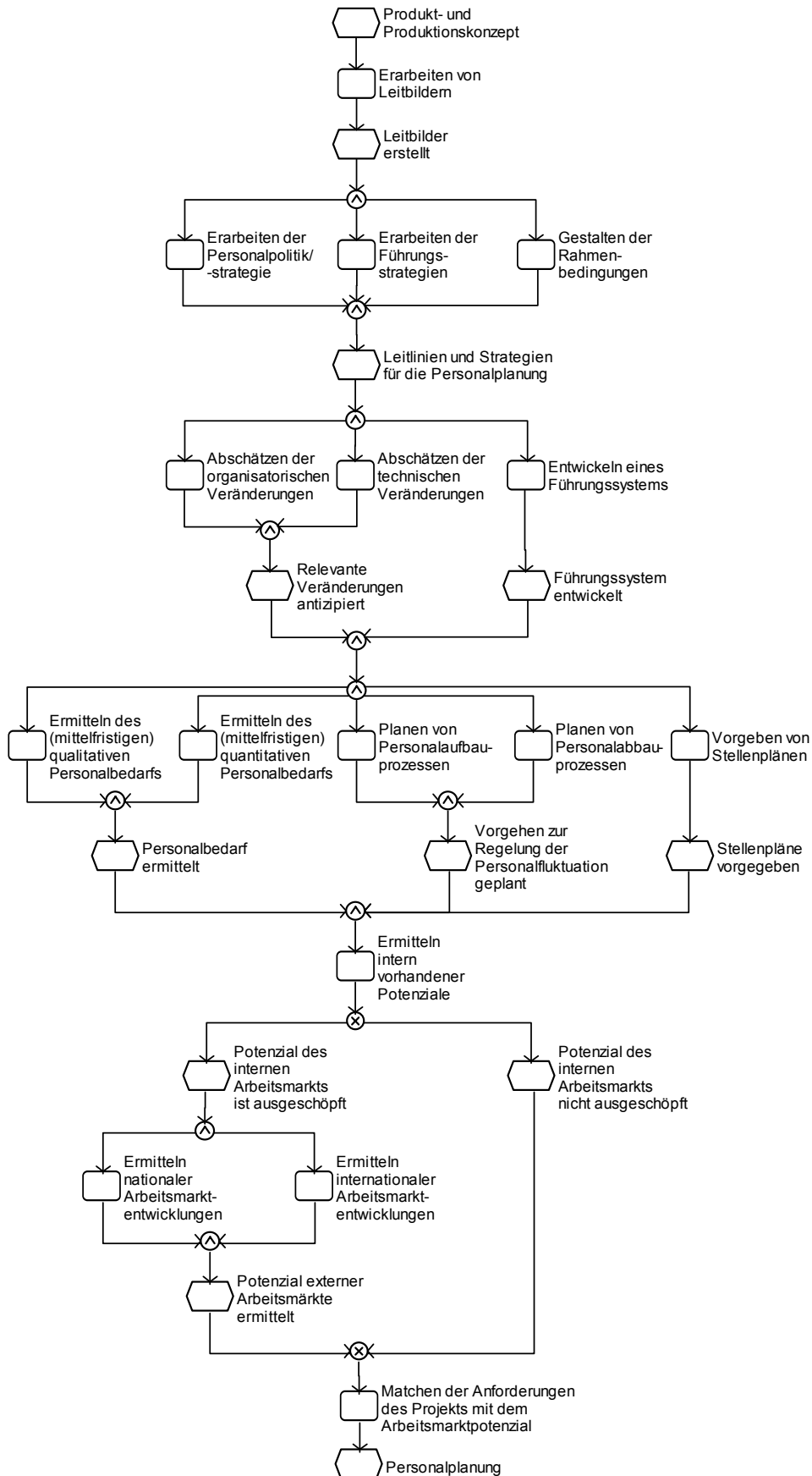


Abbildung 13: Teilprozess „Planen der Personalentwicklung“.

Dieser Teilprozess und der parallel stattfindende Teilprozess „Festlegen der Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Organisation“ hängen stark vom Produkt- und Produktionskonzept sowie dem Gesamtziel des strategischen gestaltenden Managements ab (vgl. dazu auch den vorhergehenden Teilprozess).

Für diesen Teilprozess gilt noch mehr als für viele andere, dass der strategische Professional hier Grundlagen legt, Leitlinien vorgibt und diese strategisch in der Hand behält. Vieles was in diesem Prozess an Aufgaben skizziert ist, wird der strategische Professional nicht selber tun, aber er trägt in diesem Bereich auf jeden Fall die Verantwortung.

Grundlage der Personalentwicklung sind Leitbilder, die der strategische Professional für die Gestaltung des zukünftigen Vorhabens vorgibt. Entsprechend diesen Leitbildern können dann die Personalpolitik und -strategie und die Führungsstrategie erarbeitet und die Rahmenbedingungen der Personalentwicklung gestaltet werden. Diese wiederum dienen dann als Grundlage für die eigentliche Personalarbeit, das Abschätzen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs sowie das Ermitteln der Möglichkeiten, diesen Personalbedarf zu decken (oder ggf. auch Personal zu entlassen). Es muss berücksichtigt werden, dass der Weg vom Leitbild bis zur tatsächlich gelebten Kultur, von einer Strategie zur Personalentwicklung bis zur tatsächlichen Personalpolitik sehr weit ist. In diesem Prozess ist soziale Kompetenz sowie Erfahrung mit dem Management von Veränderung und Beteiligung gefordert!

Der IT Business Engineer berücksichtigt dabei auch (globale) Aspekte der Sicherung der Produktions-/Serviceprozesse des Unternehmens und gestaltet unter Ausnutzung wechselseitiger Abhängigkeiten von Personal- und Organisationsentwicklung die Reifegradentwicklungen im Unternehmen. (Maturity Modelle)

Ziel dieses Teilprozesses sind die Grundlagen der Personalplanung für das Vorhaben, das Ergebnis des gestaltenden strategischen Managements sein soll. Sie stehen neben rechtlichem Rahmen, Businessplan und Anforderungen an die Infrastruktur und hängen natürlich eng mit diesen zusammen.

3.3.13 Integrieren der bisherigen Ergebnisse

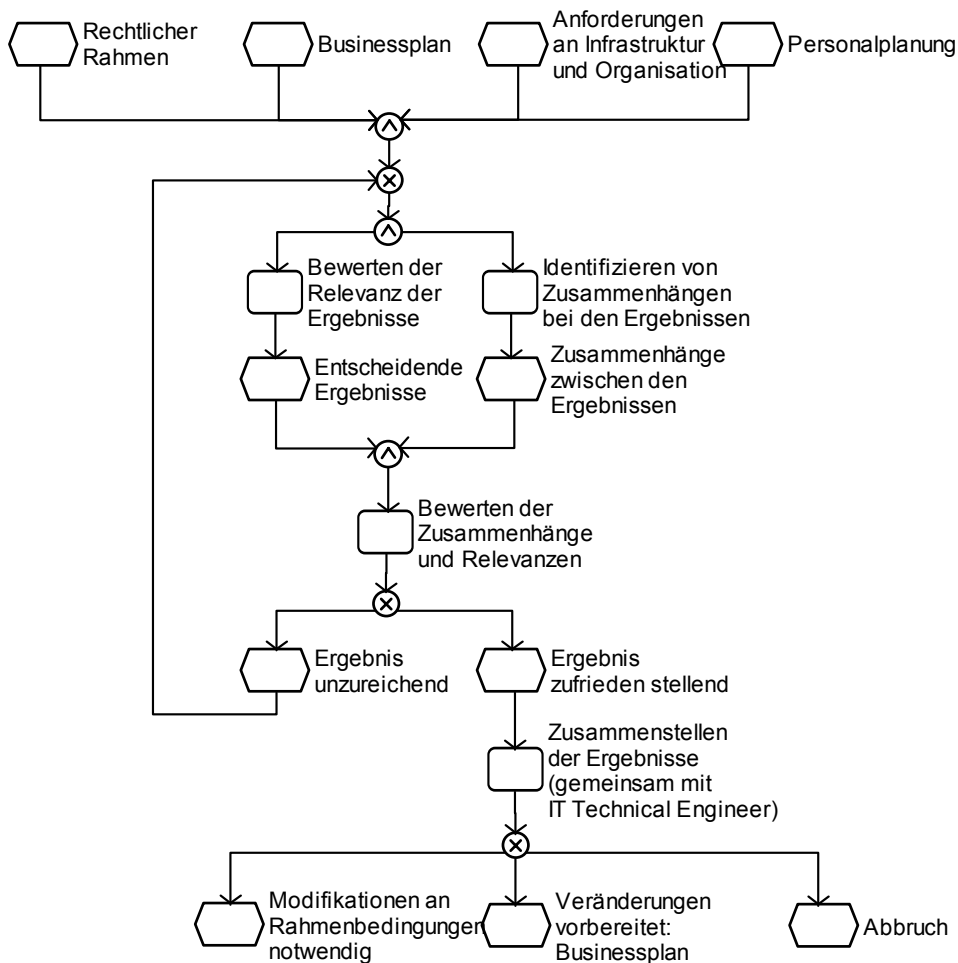


Abbildung 14: Teilprozess „Integrieren der bisherigen Ergebnisse“.

In diesem Teilprozess werden der rechtliche Rahmen, der Businessplan, die Anforderungen an Infrastruktur und Organisation sowie die strategische Personalplanung zusammengefasst. Dieser Teilprozess ist ein zentraler Moment der Ausarbeitungsphase: Bevor der endgültige Entscheidungsprozess über das neue Vorhaben angestoßen wird, werden die bisherigen Ergebnisse zusammengefasst, noch einmal einer gemeinsamen Überprüfung unterzogen, und es werden die notwendigen Entscheidungen getroffen, um zu einem abgeschlossenen und konsistenten Konzept zu kommen.

In diesem Teilprozess arbeiten IT Business Engineer und IT Business Engineer eng zusammen. Spätestens an diesem Punkt des gestaltenden strategischen Managements werden alle Aspekte des Vorhabens zu einem gemeinsamen Konzept (hier „Veränderungen vorbereitet: Businessplan“ genannt) zusammengefasst. Das heißt auch, dass IT Business Engineer und IT Business Engineer sich gegenseitig über die jeweiligen eindeutig technischen bzw. eindeutig wirtschaftlichen Beiträge informieren, um zu einer gemeinsamen Betrachtung und Entscheidungsfindung zu kommen.

In diesem Teilprozess besteht die letzte Möglichkeit für den IT Business (und IT Business) Engineer, das Vorhaben noch aufgrund einer eigenen Entscheidung zu beenden, wenn sich Aspekte ergeben, die am Erfolg zweifeln lassen.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Dokumentation der vorbereiteten Veränderungen in einem umfassenden Businessplan: Er zeigt, dass die anfänglichen Ideen systematisch durchdacht und geprüft und vorhandene Wissenslücken geschlossen wurden. Weiter wird mit dem Businessplan belegt, dass auf Basis der Analyse bzw. des Konzepts die notwendigen Entscheidungen (technische, rechtliche, wirtschaftliche, organisatorische und personelle) vorbereitet

und soweit möglich auch schon getroffen wurden. Der Businessplan soll die (externen) Entscheidungsträger von dem Vorhaben überzeugen.

3.3.14 Begleiten der Entscheidungsprozesse

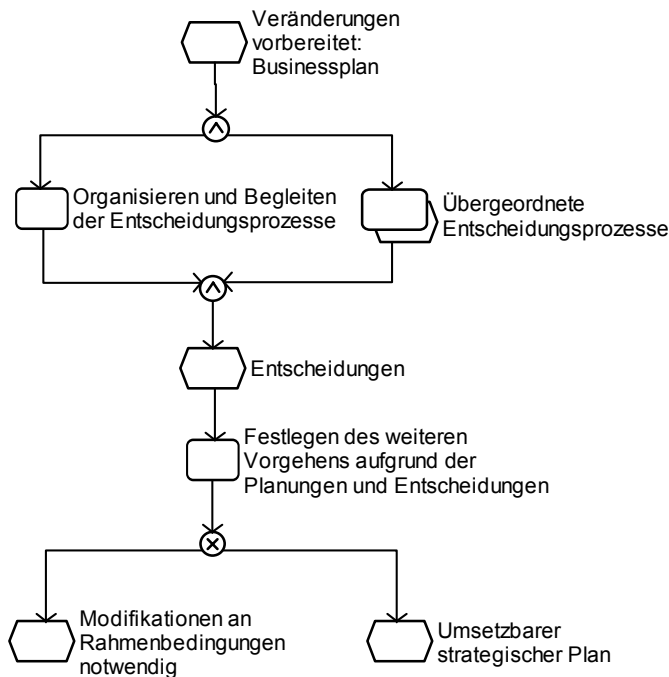


Abbildung 15: Teilprozess „Begleiten der Entscheidungsprozesse“.

Dieser Teilprozess ist der letzte des gestaltenden strategischen Managements. Er ist in dieser und ähnlicher Form bereits vorher vorgekommen (vgl. 3.3.6).

Die Ausgestaltung dieses Teilprozesses hängt stark von dem konkreten Vorhaben ab: Bei regelmäßiger Produkterneuerung wird eine Sitzung des entsprechenden Gremiums ausreichen, um das Vorhaben endgültig abzustimmen. Geht es um ein Joint Venture oder ein neues Produkt, müssen gar Kapitalgeber überzeugt werden, ist dieser Prozess zeitlich und organisatorisch aufwändig. Aufgabe des IT Business Engineer ist es auf jeden Fall, diese Entscheidungsprozesse zu organisieren und zu begleiten.

Ziel dieses Teilprozesses ist das Herbeiführen der notwendigen Entscheidungen über die vorbereiteten Veränderungen, den Businessplan, der damit zu einem umsetzbaren strategischen Plan wird. Die Umsetzung selber ist Teil des Tagesgeschäfts und daher Bestandteil des regelmäßigen strategischen und operativen Tagesgeschäfts.

3.4 Referenzprozess 2: Regelmäßige strategische Managementaufgaben

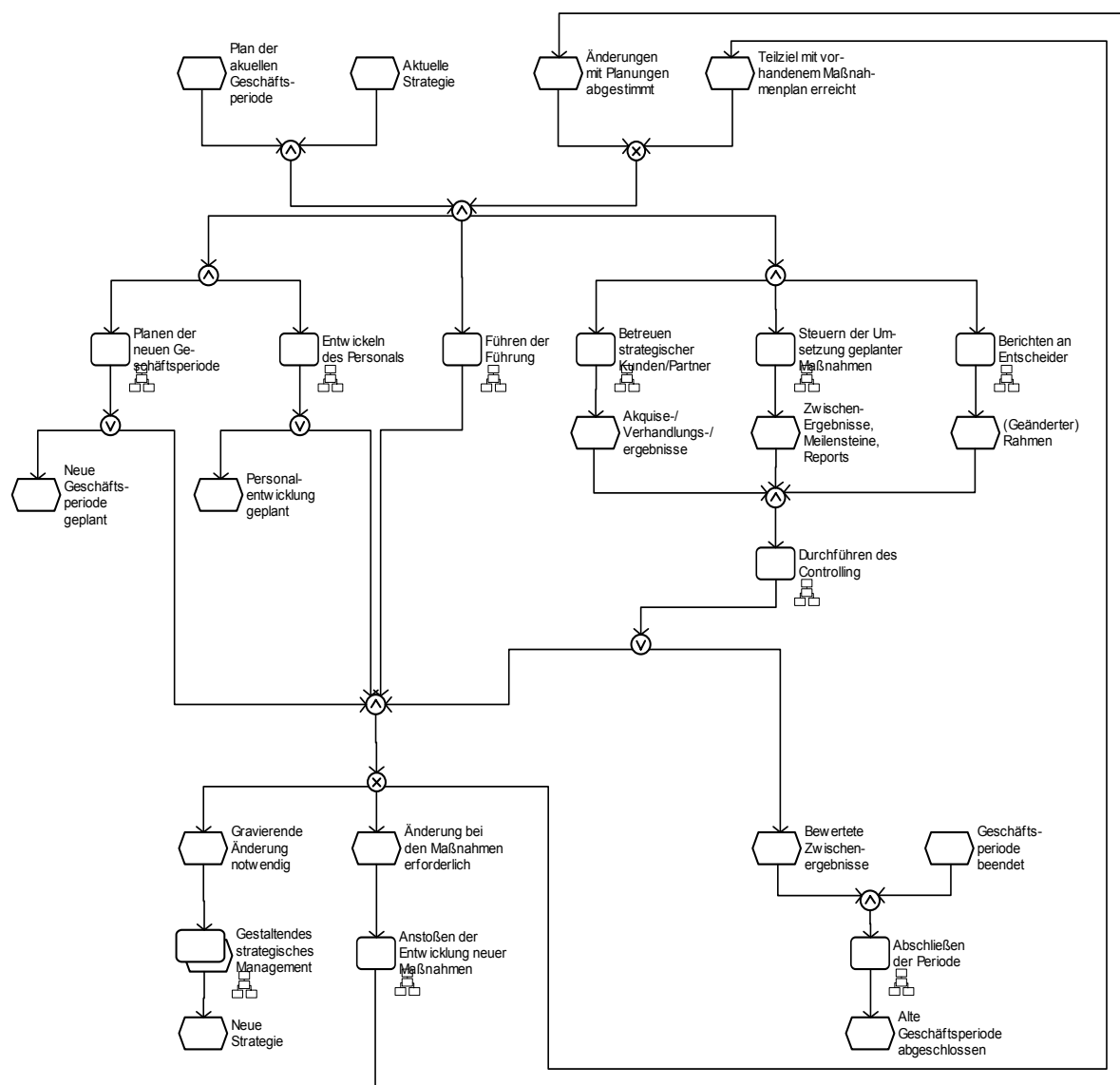


Abbildung 16: Referenzprozess „Regelmäßige strategische Managementaufgaben“.

Der zweite Referenzprozess „Regelmäßige strategische Managementaufgaben“ und die enthaltenen Teilprozesse stellen strategische Linienaufgaben dar. Es handelt sich um den Versuch, die täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich wiederkehrenden Aufgaben eines strategischen Professionals zusammenzufassen. Da diese Tätigkeiten eng miteinander verzahnt sind, oftmals parallel ablaufen und permanent gesteuert werden müssen, ergibt die Darstellung einen kompakten und ständig in sich selbst zurücklaufenden Prozess.

Der abgebildete Prozess stellt nur eine Möglichkeit dar. Die konkreten Ausprägungen sind vielfältig, und schon die tatsächliche Dauer der Geschäftsperiode (z. B. ein Quartal oder ein Jahr) hat entscheidenden Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten des strategischen Professionals. Die Wichtung der Teilprozesse wird sich deutlich je nach Einsatz- und Verantwortungsbereich des IT Business Engineer unterscheiden. Kommunikation im Rahmen der jeweiligen Führungs-, Steuerungs- und Vermittlungsaufgaben wird dabei im Berufsalltag sehr im Vordergrund stehen.

3.5 Regelmäßige strategische Managementaufgaben: Teilprozesse

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Planen der neuen Geschäftsperiode
2. Entwickeln des Personals
3. Führen der Führung
4. Betreuen strategischer Kunden und Partner
5. Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen
6. Berichten an Entscheider
7. Durchführen des Controllings
8. Anstoßen der Entwicklung neuer Maßnahmen
9. Abschließen der Periode

Der Referenzprozess und die Teilprozesse stellen für das „regelmäßige strategische Management“ einen möglichen roten Faden dar. Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur sowie Stellung des IT Business Engineer entscheiden in der Praxis über Umfang, Komplexität und Ausprägung der Teilprozesse und der in ihnen enthaltenen Tätigkeiten und Aufgaben.

3.5.1 Planen der neuen Geschäftsperiode

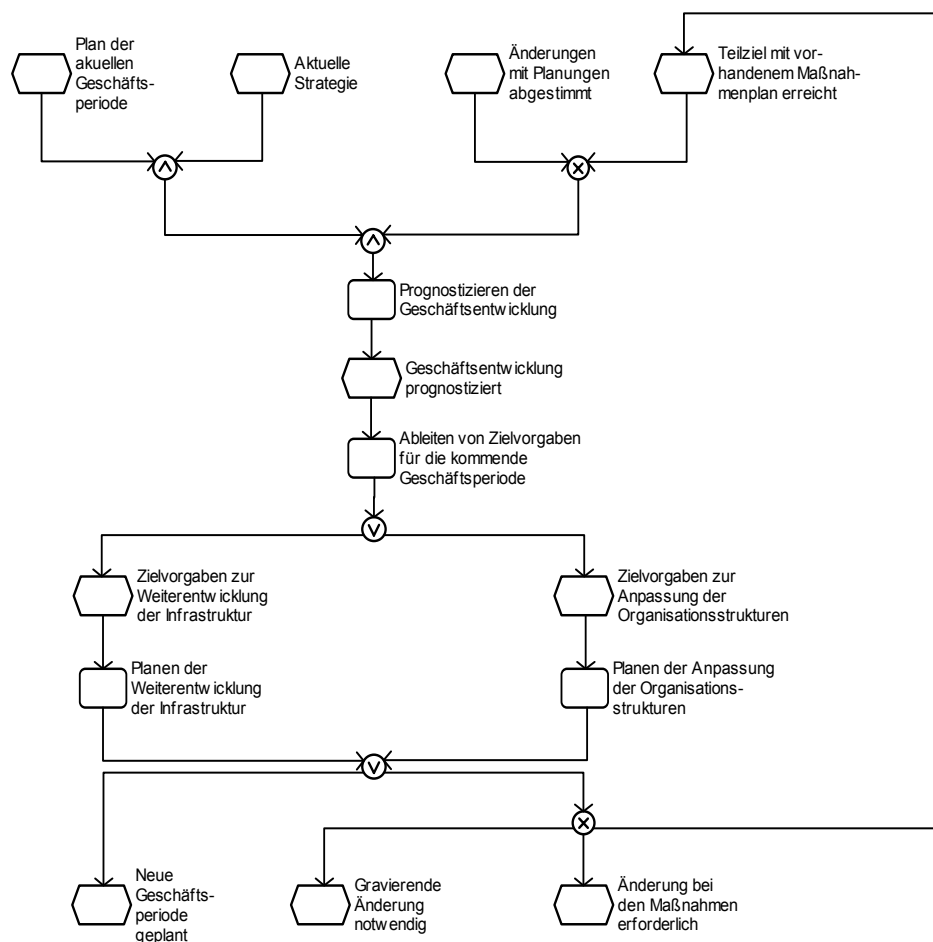


Abbildung 17: Teilprozess „Planen der neuen Geschäftsperiode“.

Dieser Teilprozess ist eine typische Aufgabe des strategischen Professionals, die mit jeder neuen Geschäftsperiode für die nächstfolgende ausgeführt wird. Diese Planung findet parallel zu vielen anderen Prozessen statt, die sich gegenseitig beeinflussen. Besonders enge Zusammenhänge gibt es natürlich mit der Planung und dem Controlling der aktuellen Geschäftsperiode. Länge und Gestaltung einer Geschäftsperiode sind unternehmensspezifisch und abhängig von der jeweiligen Gesetzgebung, insbesondere zur Bilanzierung.

Das Planen der neuen Geschäftsperiode hat das Ziel, Vorgaben für das systematische Umsetzen mittel- und langfristiger Entwicklungsprozesse, für den optimalen Einsatz von Mitteln und Kapazitäten sowie für die Umsetzung der strategischen Visionen zu machen. Diese Tätigkeiten und ihre Ergebnisse beeinflussen sich gegenseitig. Insbesondere wenn gegenüber den bisherigen Vorgaben Änderungen erforderlich sind, wird ein Nachführen und Anpassen der Planung auch während der Periode notwendig sein. Gleichzeitig müssen die Vorgaben aber so gestaltet sein, dass die operativen Professionals in der Lage sind, aus diesen Vorgaben ihre konkrete Planung abzuleiten. Dies erleichtert auch das Controlling.

Das Prognostizieren und Ableiten der Ziele benötigen Erfahrung sowie gründliche Informationen aus dem Umfeld des jeweiligen Unternehmens- oder Geschäftsbereichs, die ggf. anzufragen sind. Nur dann ist es möglich, angemessene Planungsvorgaben zu machen und die Balance zwischen Vision und Wirklichkeit zu halten. In diese Planungsvorgaben fließen auch die umfangreichen Informationen ein, die der strategische Professional aus dem Controlling der laufenden und den Berichten abgeschlossener Perioden hat. Kommt es infolge der Planung zur Einschätzung, dass relevante Änderungen notwendig werden, so stößt der IT Business Engineer Änderungsprozesse an, in deren Rahmen Beteiligung und Abstimmung in der Organisation ausgeweitet werden.

Ziel dieses Teilprozesses ist der Plan für die neue Geschäftsperiode sowie das Anstoßen notwendiger Änderungen, die sich aus der Planung ergeben haben.

3.5.2 Entwickeln des Personals

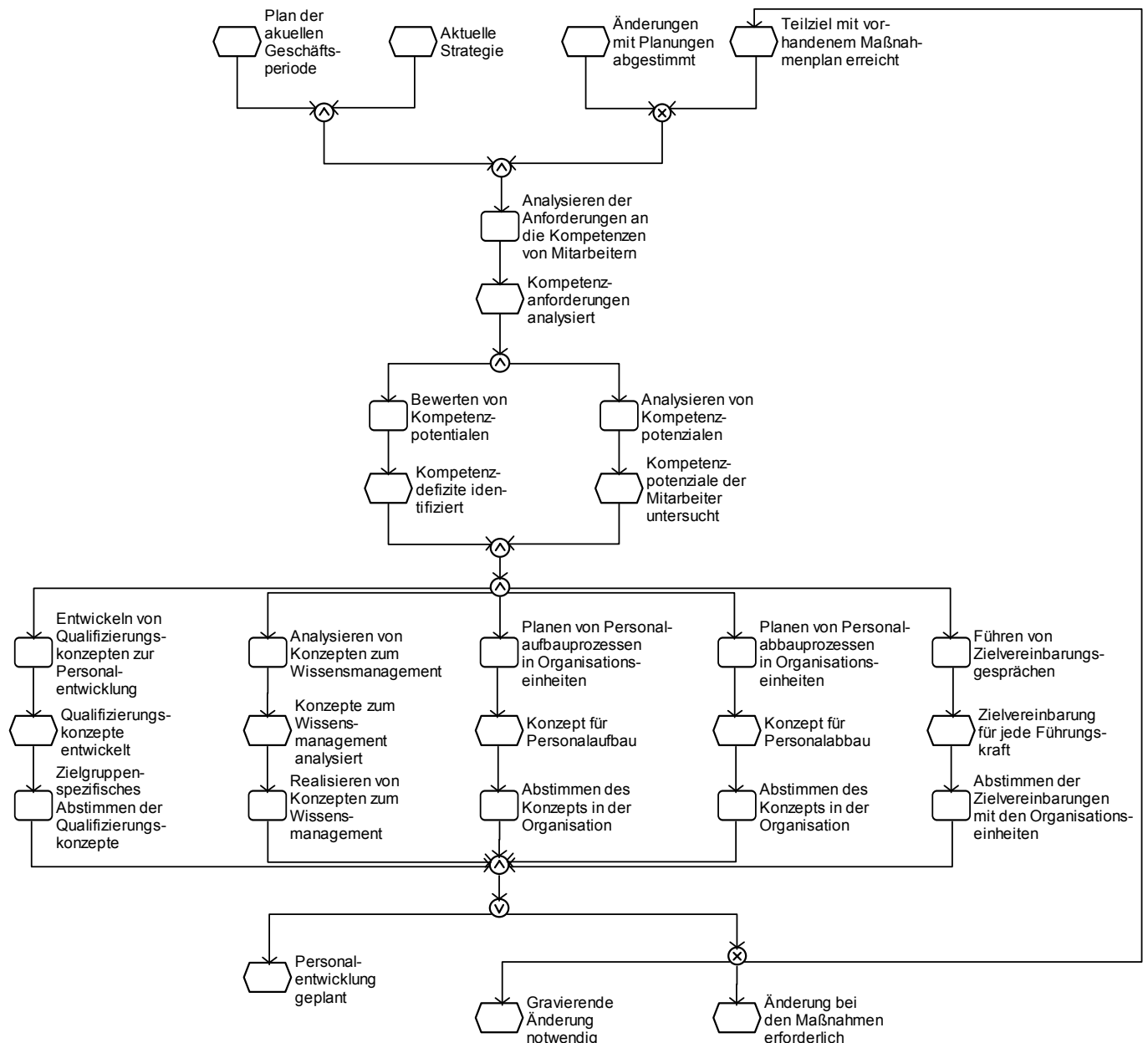


Abbildung 18: Teilprozess „Entwickeln des Personals“.

Dieser Teilprozess schließt sich eng an die entsprechenden Teilprozesse des gestaltenden strategischen Managements an (vgl. 3.3.13 „Planen der Personalentwicklung“). Die dort entwickelten Vorgaben werden hier konkretisiert und umgesetzt.

Beim Entwickeln des Personals geht es um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs, für den der strategische Professional zuständig ist. Es handelt sich hierbei um eine besondere Form der Ressourcenentwicklung, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen, die sich gleichzeitig auch an Strategie und aktueller Geschäftsentwicklung orientiert. Die dafür notwendigen Prozesse sind hier nur sehr abstrakt skizziert. So gehört z. B. zum „Führen von Zielvereinbarungsgesprächen“ auch die Vor- und Nachbereitung dieser Gespräche oder zum „Entwickeln von Qualifizierungskonzepten zur Personalentwicklung“ das Planen von Schulungsmaßnahmen, die Auswahl von Instrumenten zur betrieblichen Weiterbildung etc. „Entwickeln des Personals“ dient – in Übereinstimmung mit „Planen der Personalentwicklung“ – der Sicherung und Reifung vorhandener und geplanter Prozesse des Unternehmens. In diesem Kontext sind auch Konzepte, Methoden und Instrumente des Wissensmanage-

ments relevant, deren Einsatz dabei unterstützen soll, Wissen des Unternehmens den Mitarbeitern verfügbar zu machen – und umgekehrt.

Je nachdem, in welcher Funktion der strategische Professional tätig ist, trägt er direkt und indirekt die Verantwortung für eine Vielzahl von Personen. Beim Entwickeln des Personals geht es nicht um die täglichen Führungsaufgaben (diese sind im Teilprozess „Führen der Führung“ benannt) sondern um Vorgaben und Ziele für die Mitarbeiterentwicklung. Der IT Business Engineer wird sich auch hier zuarbeiten lassen, trägt aber letztlich die Verantwortung.

Ziel dieses Teilprozesses ist die konkrete Planung der Personalentwicklung für eine oder mehrere Geschäftsperioden.

3.5.3 Führen der Führung

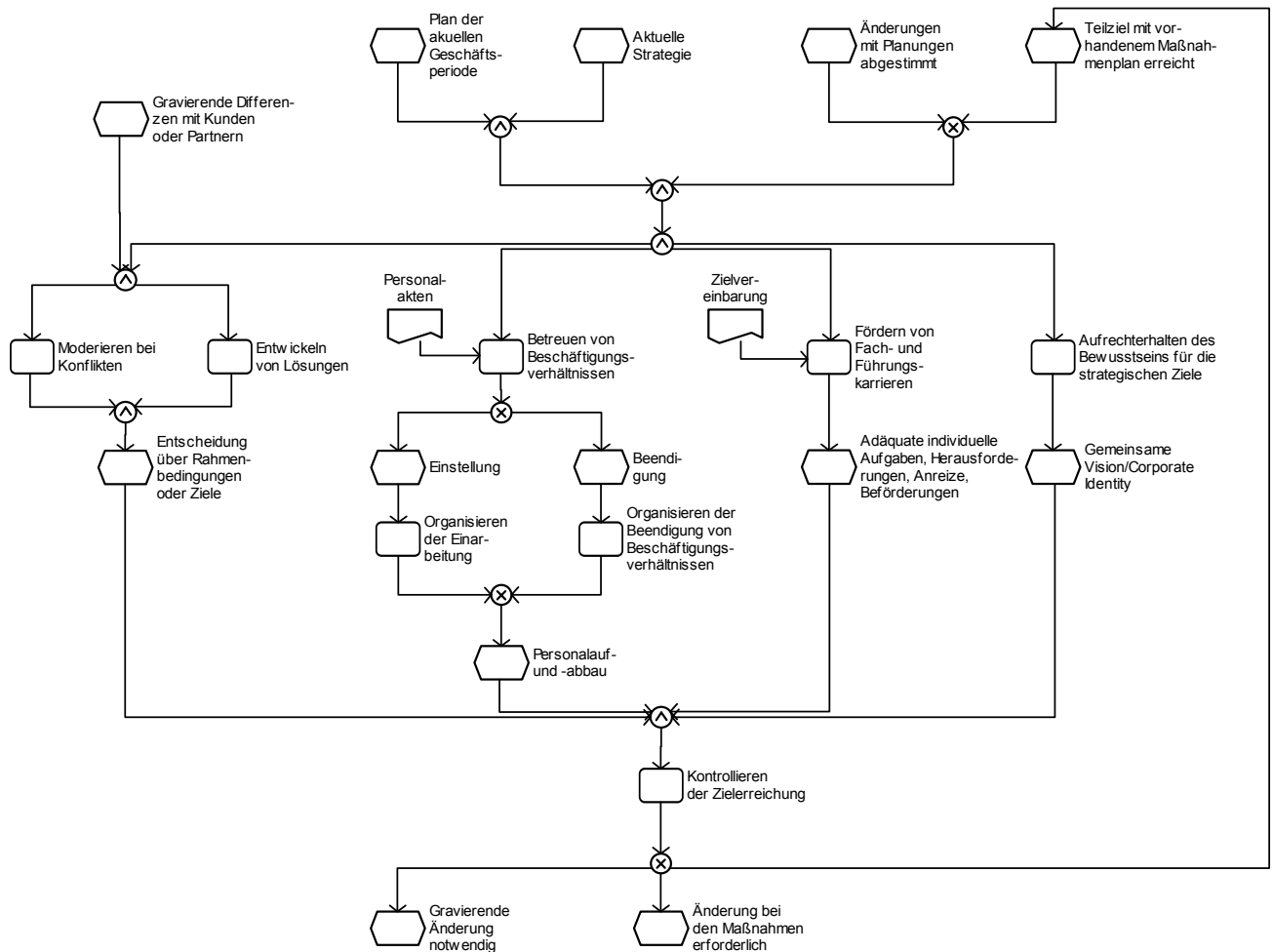


Abbildung 19: Teilprozess „Führen der Führung“.

Dieser Teilprozess „Führen der Führung“ stellt eine zentrale Funktion und Aufgabe des strategischen Professionals für beide Referenzprozesse dar und wird im betrieblichen Alltag den Tagesablauf des IT Business Engineer dominieren. Der Stellenwert von sich aus der Umsetzungssteuerung ergebenden Führungs-, Kommunikations- und Moderationsaufgaben kann nicht unterschätzt werden. (Siehe z. B. die Erfahrungen aus „Management By Walk-Out“!) Da der strategische Professional im Wesentlichen Vorgaben macht und die Fäden in der Hand behält, ist er auf die Möglichkeiten, auch umfangreiche Aufgaben zu delegieren, angewiesen. Die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Führungskräften ist für den strategischen Professional also existenziell wichtig.

Der strategische Professional ist Ansprechpartner für die ihm unterstellten Führungskräfte (z. B. Gruppen- oder ProjektleiterInnen). Dabei nimmt er leitende und steuernde Aufgaben wahr wie z. B. die Karriereförderung, er dient aber auch als Anlaufstelle bei Problemen und Konflikten. Das Moderieren bei Konflikten und das Entwickeln von Lösungen auch in schwierigen Situationen ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Professionals als Führungskraft. Er ist Ansprechpartner bei Konflikten mit Kunden oder Partnern oder auch bei Konflikten der Führungskräfte untereinander. Eine ähnliche Stellung hat das Fördern von Fach- und Führungskarrieren (durch entsprechende Aufgaben- und Projektvergaben, durch Mentoring o. Ä.). Die zeitliche Perspektive geht hier über den Rahmen des Tagesgeschäfts oder der Geschäftsperiode deutlich hinaus. Weitere eher organisatorisch-formale Aufgaben gehören ebenfalls zur Führung hinzu.

Gerade im IT-Bereich muss ein strategischer Professional auch in der Lage sein, mit örtlich verteilten, international agierenden Führungskräften und Experten umzugehen. Die Berück-

sichtigung der jeweiligen kulturellen Hintergründe und der Umgang mit solchen heterogenen Teams stellen eine besondere Herausforderung dar.

Die Ziele dieses Teilprozesses sind vielfältig und letztlich nur in der konkreten Situation, im Umgang mit den betreffenden Menschen und innerhalb eines bestimmten Unternehmens (und seiner Kultur) bestimmbar. Allgemein lässt sich lediglich festhalten, dass der strategische Professional seine Führungsverantwortung wahrnehmen muss.

3.5.4 Betreuen strategischer Kunden und Partner

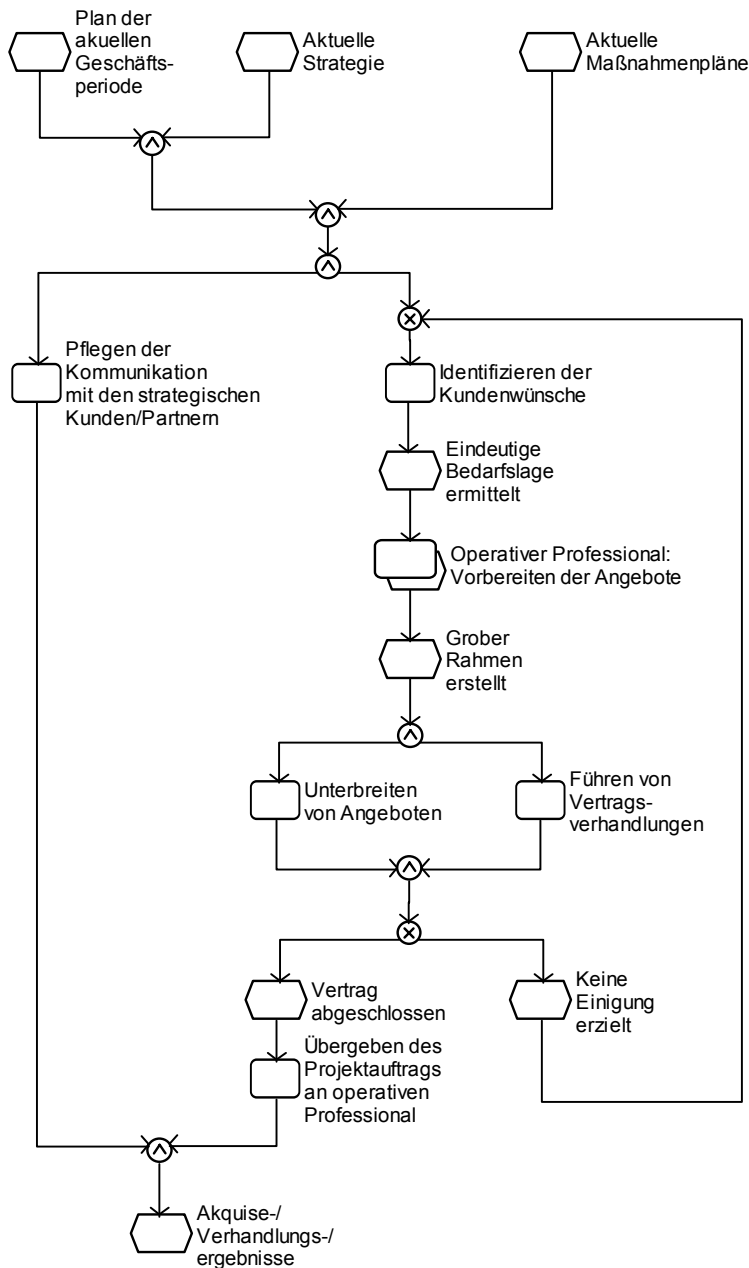


Abbildung 20: Teilprozess „Betreuen strategischer Kunden und Partner“.

Dieser Teilprozess hängt eng mit den beiden Teilprozessen „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“ und „Berichten an Entscheider“ zusammen. In diesen Teilprozessen werden die für die aktuelle Geschäftsperiode geplanten Aktivitäten durchgeführt.

Das Betreuen strategisch wichtiger Kunden und Partner (z. B. OEMs) gehört dabei zu den ständigen Aufgaben eines Professionals in kleinen wie in großen Unternehmen. Dabei geht es einmal um das Akquirieren und Verhandeln von Aufträgen, die von strategischer Bedeutung für das Unternehmen sind. Hierfür sind umfangreiche Kompetenzen zur Sicherung und Wahrung des rechtlichen Geschäftsrahmens bedeutsam ebenso wie Verhandlungs- und Kommunikations-„Geschick“, mit dem der IT Business Engineer unter Berücksichtigung z. B. von preispolitischen Überlegungen im Rahmen seiner Befugnisse Abschlüsse aushandelt. Die Pflege der Kommunikation mit wichtigen Kunden und Partnern (und sei es beim Golf- oder Tennisspielen) ist ebenfalls eine genuine Aufgabe des IT Business Engineer.

Ziel dieses Teilprozesses ist die Pflege der Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern und das Akquirieren bzw. Vergeben von Aufträgen.

3.5.5 Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen

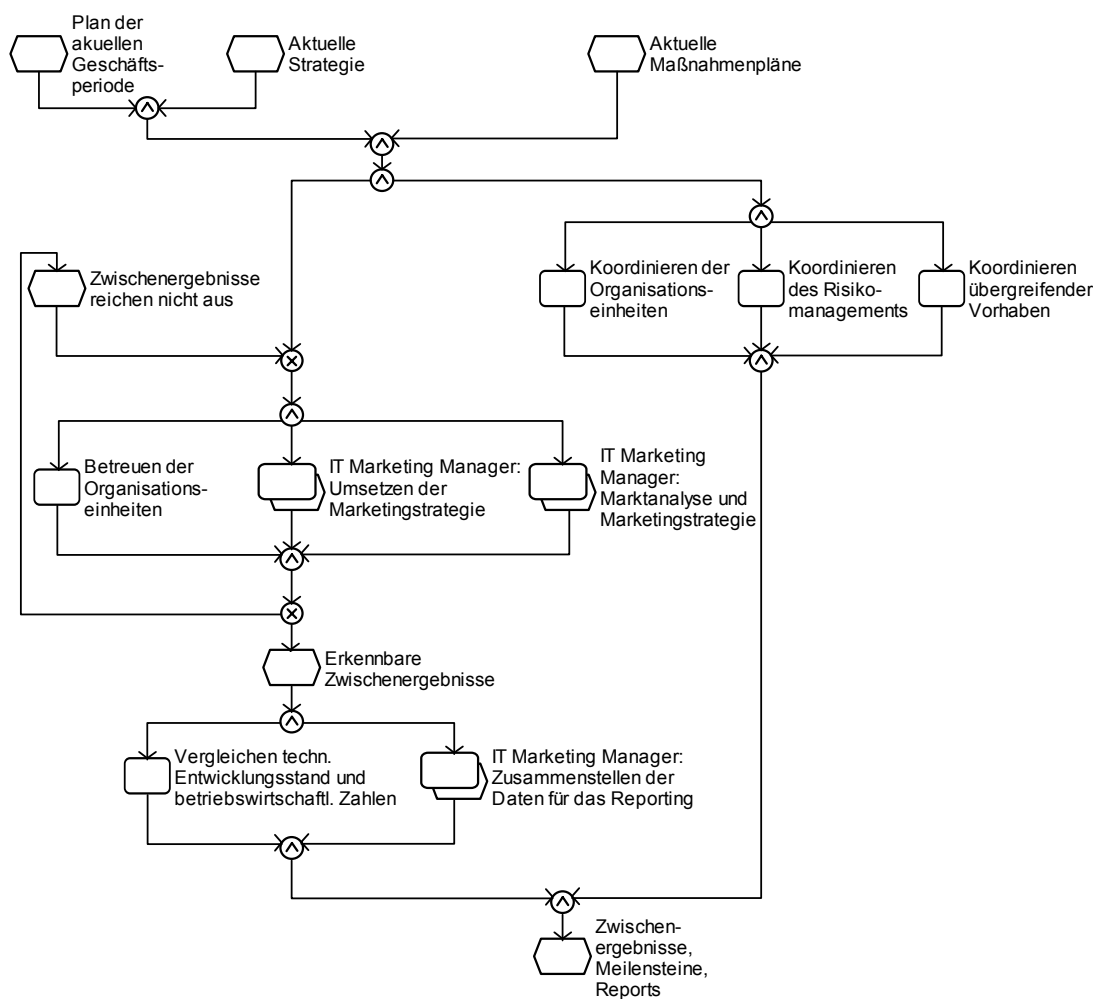


Abbildung 21: Teilprozess „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“.

Dieser Teilprozess hängt eng mit den beiden Teilprozessen „Betreuen strategischer Kunden und Partner“ und „Berichten an Entscheider“ zusammen. In diesen Teilprozessen werden die für die aktuelle Geschäftsperiode geplanten Aktivitäten durchgeführt. Dabei ist dieser Teilprozess der einzige aus dem „regelmäßigen strategischen Management“, der die speziellen kaufmännischen Qualifikationen des IT Business Engineer einfordert. Während der IT Technical Engineer vorrangig mit dem IT Systems Manager bei Planung, Durchführung und Überwachung der Systementwicklung zusammenarbeiten wird, kooperiert der IT Business Manager eng mit dem IT Marketing Manager. Die erfolgreiche Umsetzung einer Produkt- bzw. Geschäftsstrategie erfordert die konzertierte Zusammenarbeit aller, deren Rollenverteilung individuell variieren wird. Konkrete Aspekte des jeweiligen Projekts und Qualifikationsschwerpunkte der Professionals werden die Aufteilung technischer und kaufmännischer Verantwortungen bedingen, so dass natürlich auch eine direkte Zusammenarbeit von IT Technical Engineer und IT Marketing Manager möglich ist.

Den Überblick behalten sowie vorausschauend steuern – so lässt sich dieser Teilprozess zusammenfassen. Beim strategischen Professional läuft eine Vielzahl von Informationen aus den Organisationseinheiten und Projekten zusammen. Die sinnvolle, unternehmensstrategische Nutzung dieser Informationen und das Risikomanagement sind wesentliche Aufgaben, die hier permanent zu bewältigen sind. Dabei arbeitet der strategische Professional eng mit den operativen Professionals zusammen.

Ziel dieses Teilprozesses sind die Ergebnisse und Meilensteine der entsprechenden Maßnahmen.

3.5.6 Berichten an Entscheider

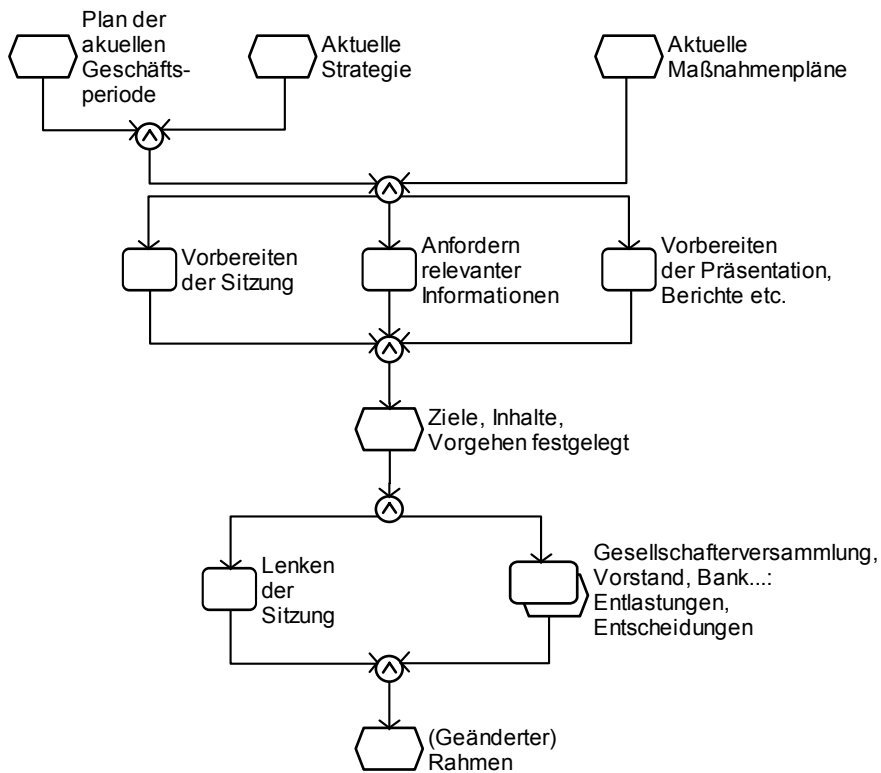


Abbildung 22: Teilprozess „Berichten an Entscheider“.

Dieser Teilprozess hängt eng mit den beiden Teilprozessen „Betreuen strategischer Kunden und Partner“ und „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“ zusammen.

Neben den Periodenabschlussberichten muss der strategische Professional auch regelmäßig oder aus aktuellen Anlässen über seine Aktivitäten berichten. Je nach Situation und Zielen wird der strategische Professional diese Sitzung vorbereiten und lenken. Dazu kann er auch gezielt die Beschaffung relevanter Informationen veranlassen. Auf der Ebene des IT Business Engineer ist gewöhnlich eine Unterstützung durch Sekretariate oder Assistenzen für die vorbereitenden Arbeiten vorzufinden.

Ziel dieses Teilprozesses ist das Informieren der Entscheider und das Herbeiführen von notwendigen Entscheidungen.

3.5.7 Durchführen des Controllings

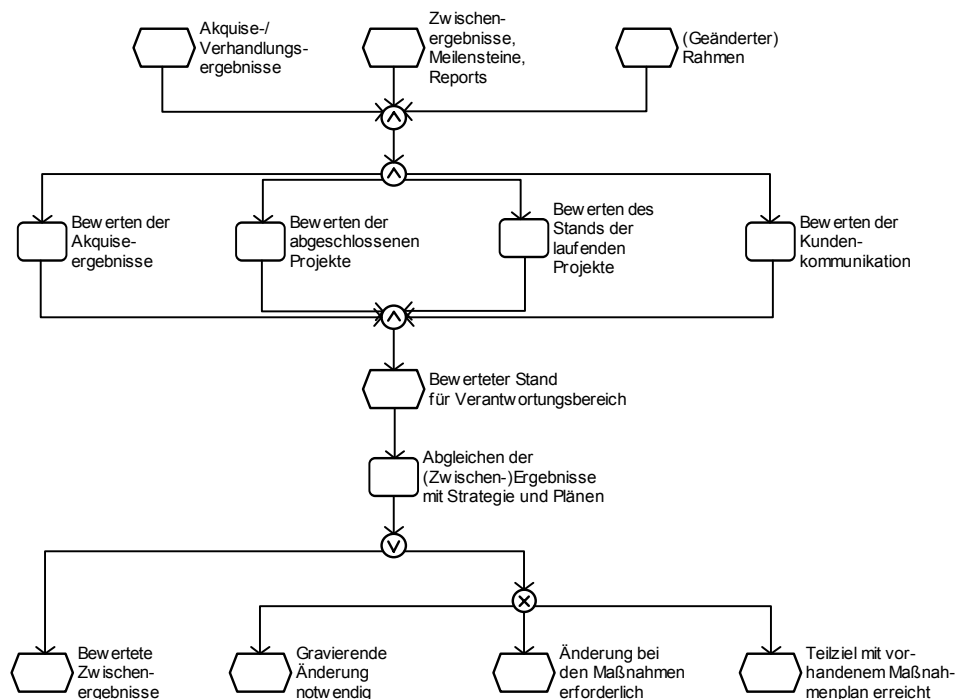


Abbildung 23: Teilprozess „Durchführen des Controllings“.

In diesem Teilprozess werden die Aktivitäten aus den vorangegangenen Teilprozessen „Betreuen strategischer Kunden und Partner“, „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“ sowie „Berichten an die Entscheider“ zusammengefasst und bewertet.

Das Durchführen des Controllings gehört zu den regelmäßigen Aufgaben des strategischen Professionals. Hier gleicht er seine Informationen und den „Stand der Dinge“ mit den Planungen ab, bewertet dies und entscheidet über Änderungen. Der IT Business Engineer überwacht dabei neben dem monetären Wertstrom auch die Werteströme „Produkte/Dienstleistungen“ sowie „Angebots-“ und „Nachfrageinformation“. Dabei steht – in Abgrenzung zum IT Technical Engineer – nicht die technische sondern die kaufmännische Sicht im Vordergrund.

Ziel dieses Teilprozesses sind bewertete Zwischenergebnisse, die zum einen in den Periodenabschluss einfließen, zum anderen dazu dienen, notwendige oder gewünschte Änderungen anzustoßen.

3.5.8 Anstoßen der Entwicklung neuer Maßnahmen

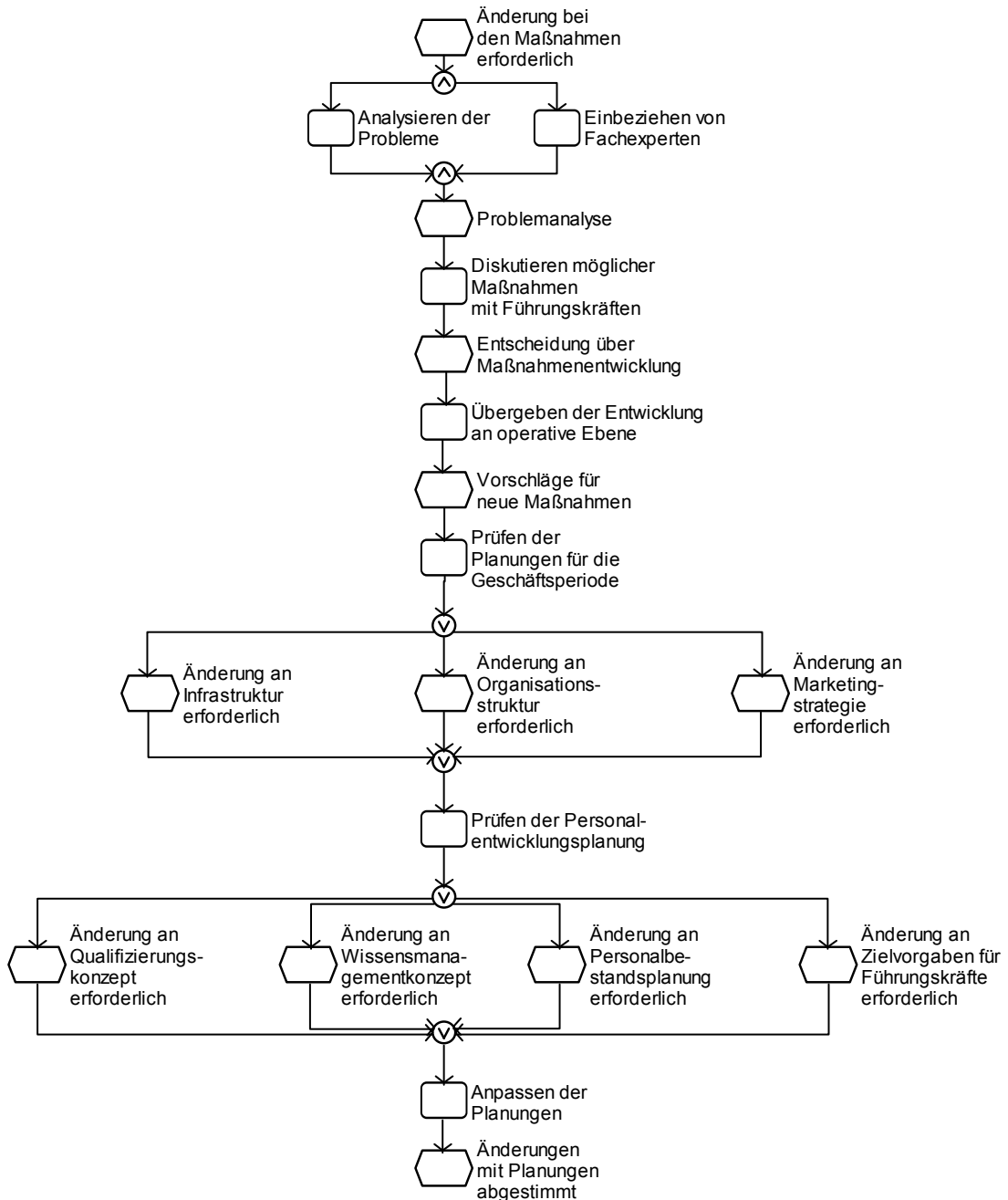


Abbildung 24: Teilprozess „Anstoßen der Entwicklung neuer Maßnahmen“.

Dieser Teilprozess „Anstoßen der Entwicklung neuer Maßnahmen“ kann durch alle vorhergehenden Teilprozesse wie Planung, Führung oder Controlling ausgelöst werden. Er dient der Prüfung der Planung für die laufende Periode und ggf. ihrer Änderung.

Der IT Business Engineer reagiert dabei darauf, dass sich Rahmenbedingungen ändern oder Vorhaben nicht wie vorgesehen durchgeführt werden können. Sofern absehbar ist, dass die notwendigen Änderungen im Rahmen der geplanten Maßnahmen durchführbar sind, wird in diesem Teilprozess geprüft, welche konkreten Änderungen notwendig sind.

Stellt sich heraus, dass es gravierenden Änderungsbedarf gibt, der langfristige Auswirkungen hat und in die Unternehmensstrategie eingreift, so ist es sinnvoller, nicht diesen Prozess durchzuführen, sondern das „gestaltende strategische Management“ anzustoßen.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, die notwendigen Änderungen zu identifizieren und die Periodenplanung dementsprechend anzupassen, damit die modifizierten Maßnahmen durchgeführt werden können.

3.5.9 Abschließen der Periode

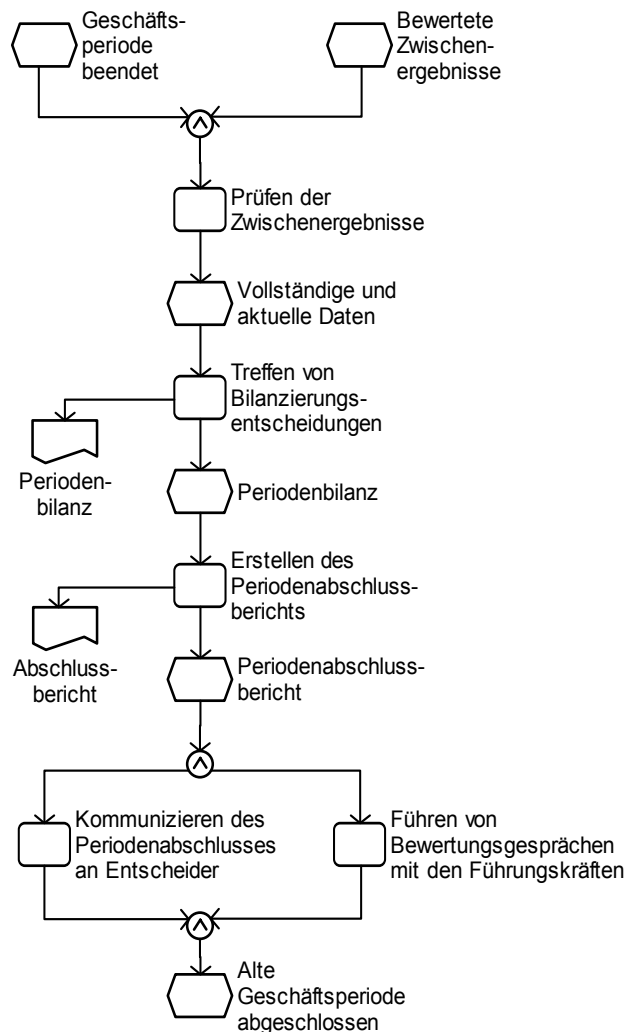


Abbildung 25: Teilprozess „Abschließen der Periode“.

Dieser Teilprozess „Abschließen der Periode“ gehört zwar zu den regelmäßigen strategischen Managementaufgaben, stellt unter den Teilprozessen aber einen Sonderfall dar: Das formale Abschließen der Periode steht nicht wie die anderen Teilprozesse in das ständige Durchlaufen des Gesamtprozesses einbezogen.

Ein strategischer Professional ist ständig mit drei Geschäftsperioden befasst: der Steuerung und Kontrolle der laufenden Periode (vgl. z. B. „Steuern der Umsetzung geplanter Maßnahmen“ und „Durchführen des Controllings“), der Planung der nächsten Periode (vgl. „Planen der neuen Geschäftsperiode“) und dem Abschließen der abgelaufenen Periode.

Im Unterschied zum regelmäßigen Controlling und Berichten an die Entscheider findet der formale Periodenabschluss nur dann statt, wenn die Geschäftsperiode tatsächlich beendet ist. Dann müssen die vorhandenen Berichte aus den verantworteten Geschäftsbereichen geprüft und zusammengefasst werden. Auf Basis der Bilanzierungsentscheidungen erstellt der IT Business Engineer dann seinen Periodenabschlussbericht und kommuniziert diese Ergebnisse an die entsprechenden Entscheider und an seine Führungskräfte.

Ziel dieses Teilprozesses ist der formale Abschluss der abgelaufenen Geschäftsperiode.

4 Referenzprozesse als Curricula

Das Referenzprofil des IT Business Engineer verdeutlicht paradigmatisch die diesem Tätigkeitsfeld zugrunde liegenden Arbeitsprozesse, die mit ihnen verbundenen Ansprüche sowie die daraus resultierenden Anforderungen an Inhalt und Durchführung einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung.

Das Referenzprojekt erfüllt mehrere Funktionen:

Aus der Praxis für die Praxis

Als Abstraktion tatsächlich stattgefundener Projekte und Prozesse bieten die Referenzprozesse eine realistische und leicht nachvollziehbare Abbildung dessen, was die Tätigkeiten eines IT Business Engineer sind.

Prozessorientierung als innovatives „Curriculum“

Als vollständige Darstellung aller wichtigen Arbeitsprozesse sowie der dazugehörigen Qualifikationen, Tätigkeiten und Werkzeuge bieten die Referenzprozesse die Grundlage für die Weiterbildung zum IT Business Engineer. Ein Prozess muss – entsprechend den Vorgaben – einmal oder mehrfach durchlaufen werden und ermöglicht dadurch den Weiterzubildenden den arbeitsplatznahen, integrativen Erwerb von relevanten Kompetenzen. Durch den Verbleib im Arbeitsprozess wird nicht nur für die Weiterzubildenden eine hohe Motivation (Arbeit an echten Projekten/Aufgaben) und Nachhaltigkeit erreicht, sondern auch – aus Sicht des Unternehmens – die Kontinuität und Qualität der laufenden Arbeiten gesichert (keine Ausfallzeit durch Seminartage, kein mühsamer Transfer).

Qualitätsstandard für die Weiterbildung

Als Referenz bieten insbesondere die Teilprozesse und die mit ihnen verbundenen Tätigkeits- und Qualifikationsziele einen Qualitätsmaßstab für die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und die resultierenden Abschlüsse. Vollständige Transparenz und klare Zielvorgaben ermöglichen die qualitativ hochwertige Absicherung auch komplexer Kompetenzen sowie den systematischen Erwerb des notwendigen Erfahrungswissens.

Transferprozesse

Die Generalisierung des Referenzprojekts aus der Praxis und seine didaktische Anreicherung ermöglichen eine leichte Auswahl angemessener Transferprozesse, deren Bearbeitung die Grundlage der Weiterbildung ist. Transferprozesse sind reale Prozesse, die Referenzprojekte in einer lernförderlichen Umgebung abbilden. Abgeschlossene Transferprozesse auf Basis der hier dargestellten Anforderungen und Qualitätsmaßstäbe sind nicht nur Qualifikationsnachweis des Einzelnen, sondern bilden auch die Basis eines angemesseneren und zielgerichteteren Umgangs mit Geschäfts- und Arbeitsprozessen im Unternehmen.

4.1 Ereignis-Prozess-Ketten: Symbolik

Die Darstellung der Referenzprozesse in Form von Ereignis-Prozess-Ketten⁸ ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich und Anknüpfungspunkte an andere Prozesse, aber auch zu weiter führenden Informationen ergeben sich automatisch.

⁸ Vgl. A.-W. Scheer, *Wirtschaftsinformatik*, Springer 1998.

Die bei der Darstellung der Referenz- und Teilprozesse verwendete Modellierungssprache stellt eine Anpassung und Weiterentwicklung der klassischen EPK-Modellierung dar:

- Referenz- wie Teilprozesse sind aus der Sicht des jeweiligen Professionals, also als Arbeitsprozesse einer Person dargestellt.
- Referenz- wie Teilprozesse stellen in der Regel keinen Geschäftsprozess dar.

Die EPK-Symbole werden hier wie folgt verwendet:

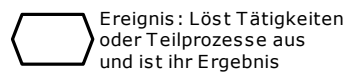
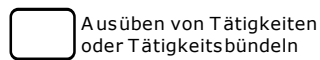
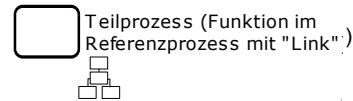


Abbildung 26: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

Die wichtigsten Symbole sind:

- die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbündel oder Teilprozesse, die mit dem Funktionssymbol dargestellt werden
- die Ereignisse, die Tätigkeiten bzw. Teilprozesse auslösen und Ergebnisse von Teilprozessen sind

Grundsätzlich gilt: Auf ein Ereignis folgt immer ein Teilprozess bzw. eine Tätigkeit. Ergebnisse von Tätigkeiten sind sehr oft Dokumente; diese werden dann zusätzlich durch das Dokumentsymbol dargestellt.

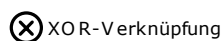
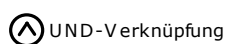


Abbildung 27: Konnektoren.

Wenn Alternativmöglichkeiten bestehen, werden Ereignisse und Teilprozesse/Tätigkeiten über Konnektoren (AND, OR, XOR) verbunden. Dabei steht AND für ein verbindendes „Und“, OR für ein „Oder“, das alle Möglichkeiten offen lässt, und XOR für ein „ausschließendes Oder“, welches nur einen der angegebenen Pfade ermöglicht.

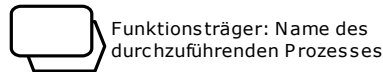


Abbildung 28: Schnittstelle.

Da die Prozesse aus der Sicht des jeweiligen Professionals formuliert werden, sind Schnittstellen zu Prozessen anderer Spezialisten oder zu Entscheidungsprozessen auf höherer Ebene notwendig. Dazu wird das Schnittstellensymbol verwendet. Es steht für Prozesse, die der Professional nicht selber durchführt, auf deren Durchführung er aber angewiesen ist. Parallel zu jeder Schnittstelle wird die Tätigkeit dargestellt, die der Professional selbst in diesem Zusammenhang ausübt, wie „Beraten bei ...“, „Unterstützen bei ...“ oder „Informieren des ...“.

Alle Prozesse werden durch die Verwendung dieser Symbole klar und einfach strukturiert dargestellt und sind offen für die Übertragung in konkrete Transferprozesse.

4.2 Referenzprozesse und Teilprozesse

Die hier vorgestellten Referenzprozesse und ihre Teilprozesse stellen das Curriculum des IT Business Engineer dar.

Ein Referenzprozess erhebt nicht den Anspruch eines Vorgehensmodells, sondern bildet beispielhaft den möglichen Arbeitsprozess und Verlauf eines Projekts auf Professional-Ebene ab.

Er bildet die Grundlage für Weiterbildungen und damit einen Qualitäts-, Niveau- und Komplexitätsmaßstab. Die zugehörigen Teilprozesse sind hier beispielhaft modelliert und stellen eine Möglichkeit der Durchführung dar. Einzelheiten zu den unverzichtbaren Prozessen und Kompetenzfeldern sind im Referenzprojekt festgelegt. Die Reihenfolge und die Inhalte der Teilprozesse sind abhängig vom jeweils auszuwählenden Transferprojekt und werden in diesem Zusammenhang festgelegt.

Die Darstellung der Prozesse erfolgt systematisch:

Jeder Prozess wird mithilfe von Ereignis-Prozess-Ketten dargestellt. Einem auslösenden Ereignis folgt eine Funktion, die wiederum ein oder mehrere Ereignisse als Ergebnis hat. Ereignisse und Funktionen können mit AND, OR oder XOR, den Konnektoren, verbunden sein.

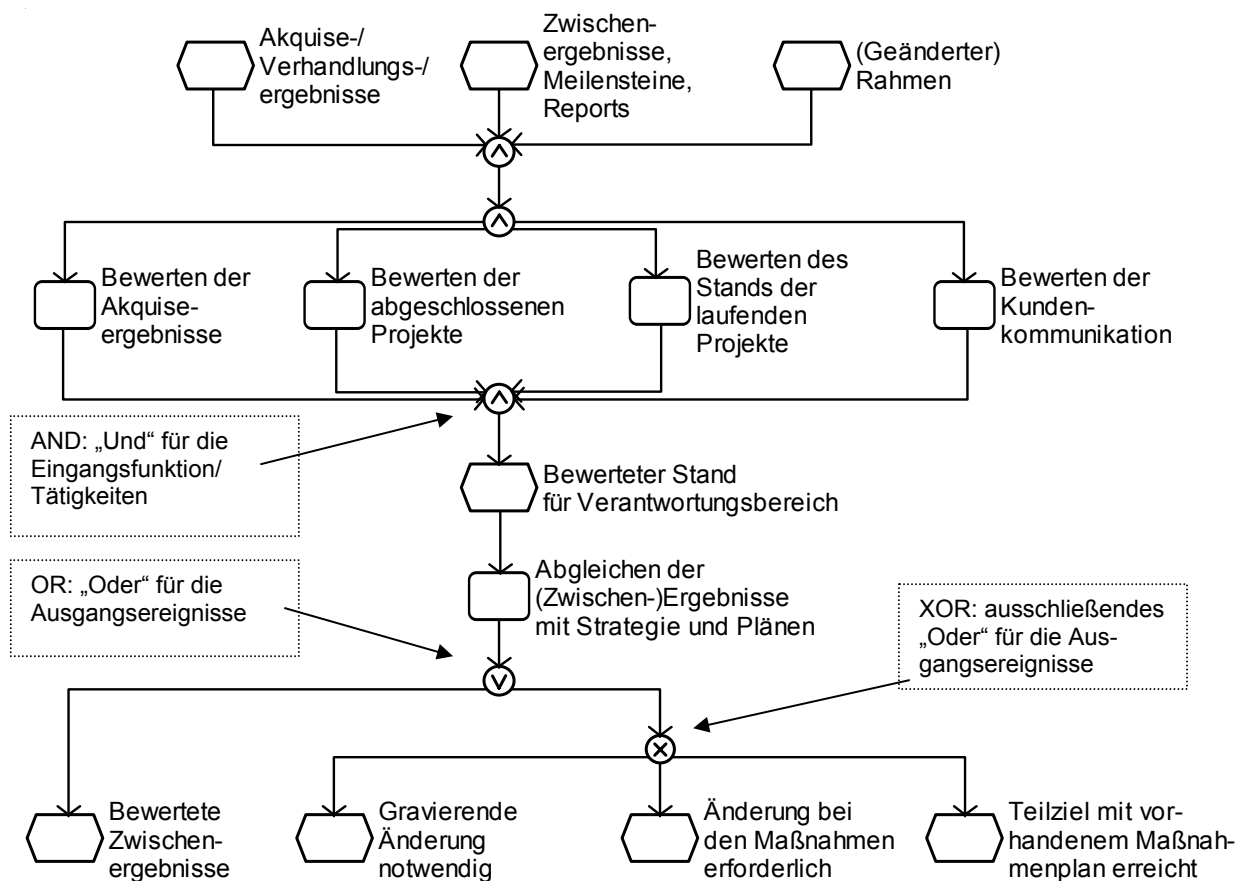


Abbildung 29: Beispielprozess (Teilprozess „Durchführen des Controllings“) mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

Die Verbindung von Referenzprozess und Teilprozessen erfolgt über die Funktionen des Referenzprozesses:

Jede Funktion im Referenzprozess steht für einen Teilprozess.

Ereignisse, die dem jeweiligen Teilprozess direkt vor- oder nachgeordnet sind, sind Anfangs- und Endereignisse der jeweiligen Teilprozesse. Damit stellen die Teilprozesse die Funktionen des Referenzprozesses ausführlich dar und ein Hin- und Herbewegen zwischen Referenz- und Teilprozessen ist jederzeit problemlos möglich.

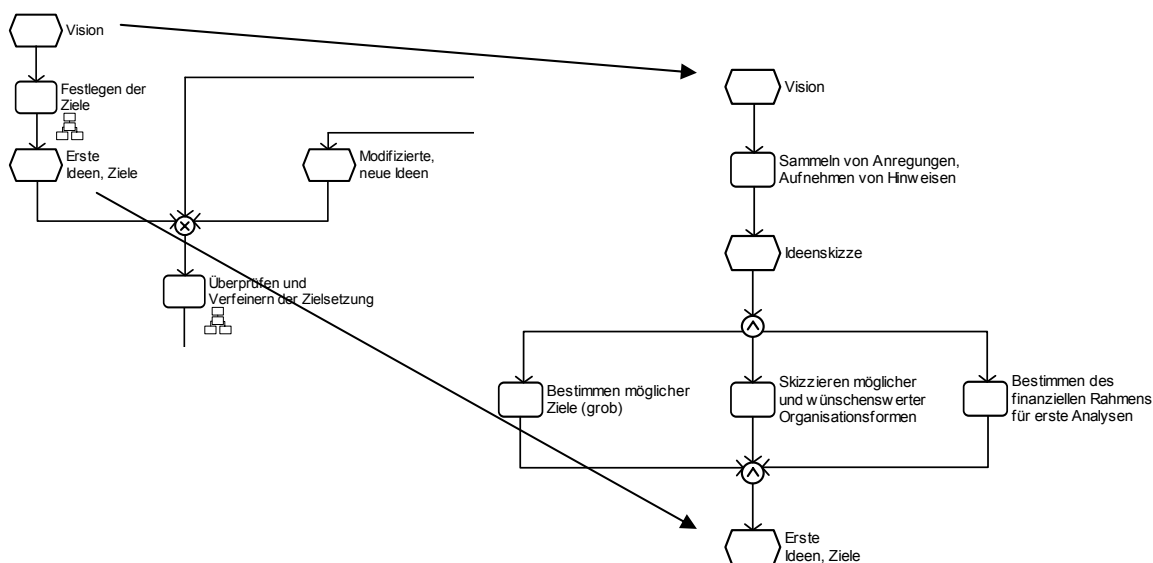


Abbildung 30: Ausschnitt aus dem Referenzprozess „Gestaltendes strategisches Management“ (links) und Teilprozess „Festlegen der Ziele“ (rechts).

Die Teilprozesse stellen so die wesentlichen Teile eines Projekts dar und lassen sich entsprechend auf Transferprojekte übertragen. Den Teilprozessen sind die jeweils wesentlichen Tätigkeiten und Kompetenzfelder zugeordnet.

Der Referenzprozess gibt den gesamten Anpassungsprozess auf hohem Abstraktionsniveau wieder und ermöglicht so einen Überblick.

Mit den Teilprozessen wird in den Referenzprozess hineingezoomt. Die Teilprozesse entsprechen damit in etwa der Abbildung von Arbeitsprozessen; sie stellen einen konkreten Tätigkeitsverlauf, einschließlich auslösendem Ereignis und Ergebnis, dar.

5 Anhang: Detaillierte Abbildungen

5.1 Referenzprozess: Gestaltendes strategisches Management

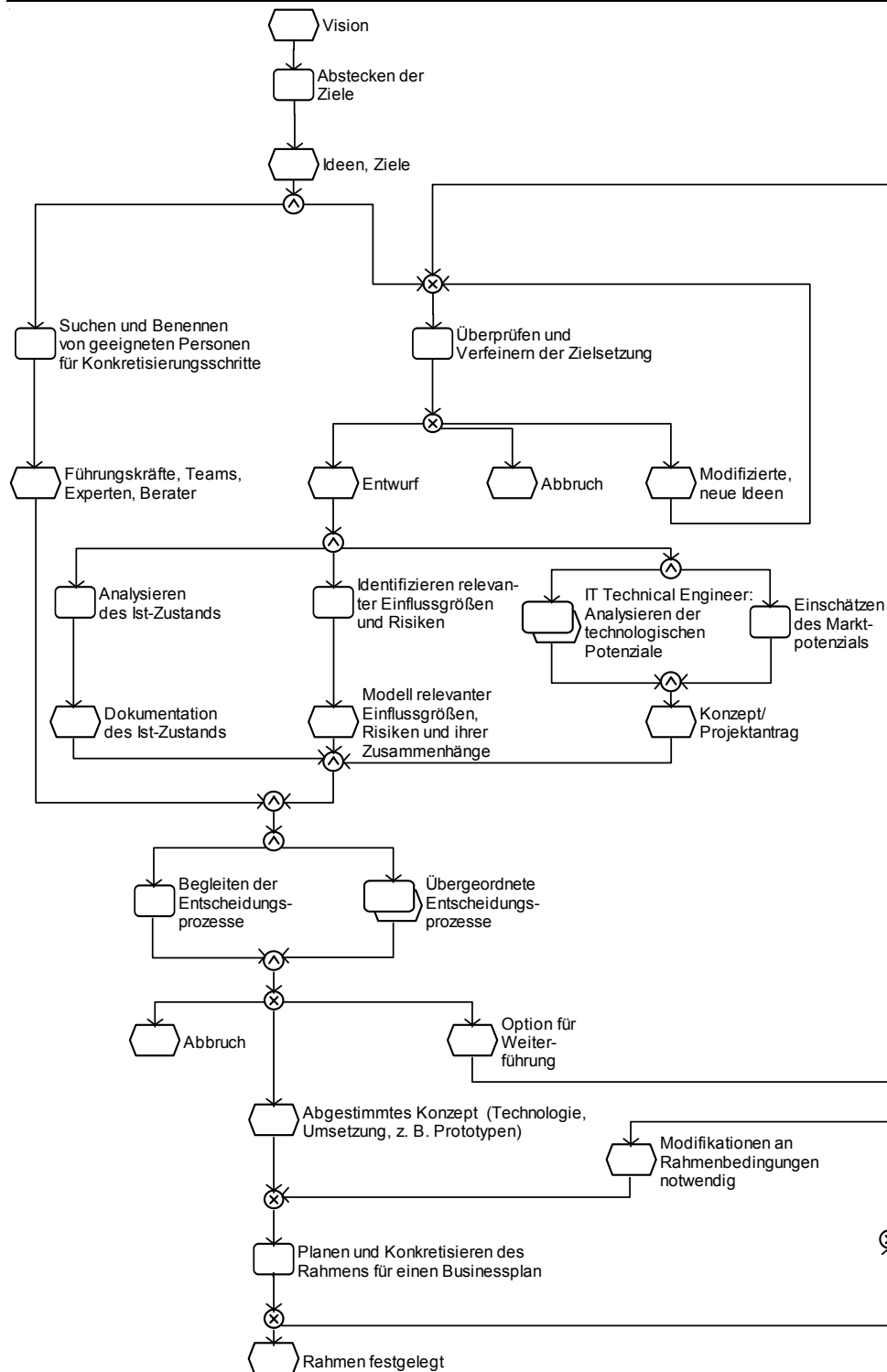


Abbildung 31: Referenzprozess 1 „Gestaltendes strategisches Management“ (Teil 1).

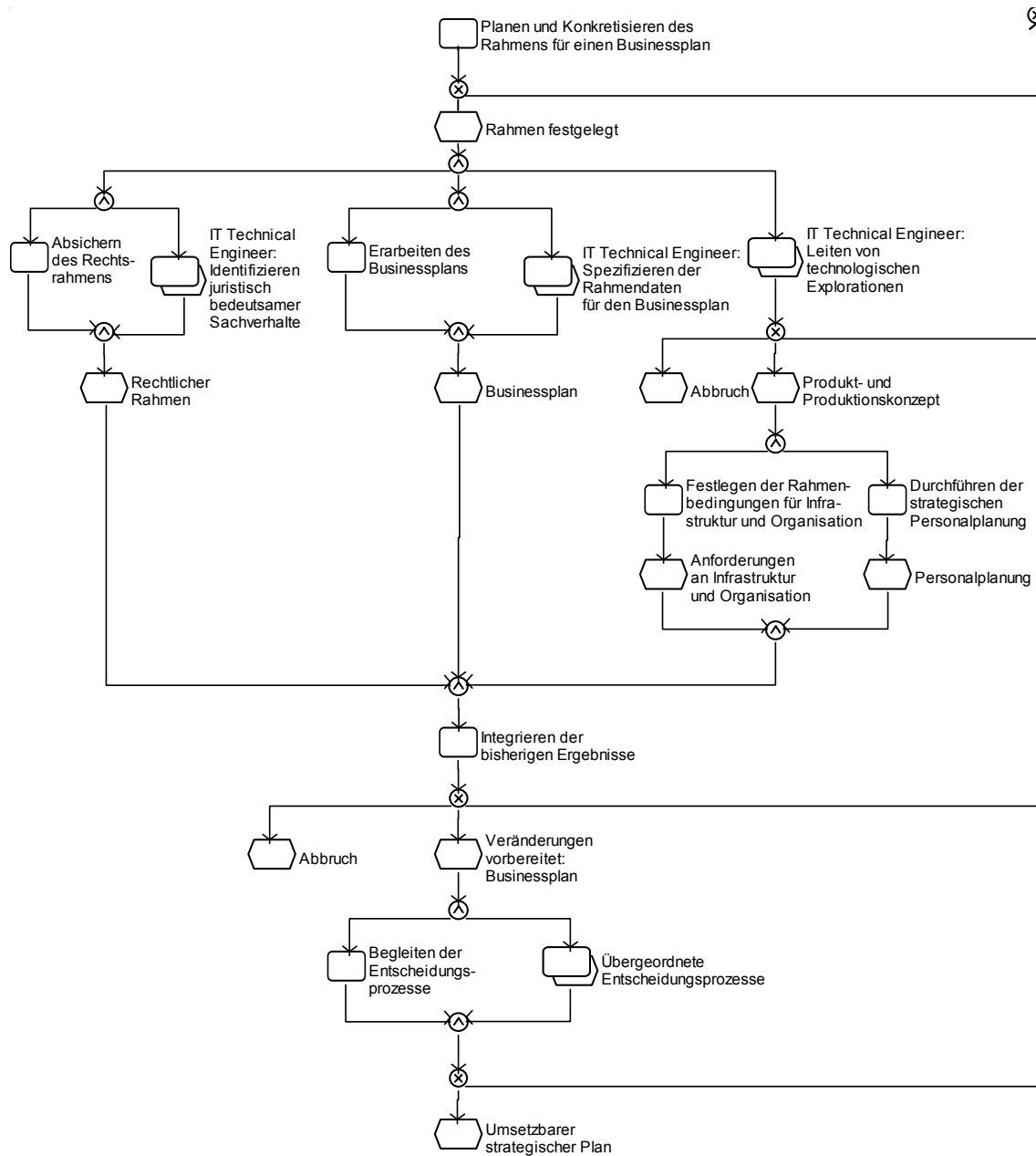


Abbildung 32: Referenzprozess 1 „Gestaltendes strategisches Management“ (Teil 2).

5.2 Teilprozess „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“

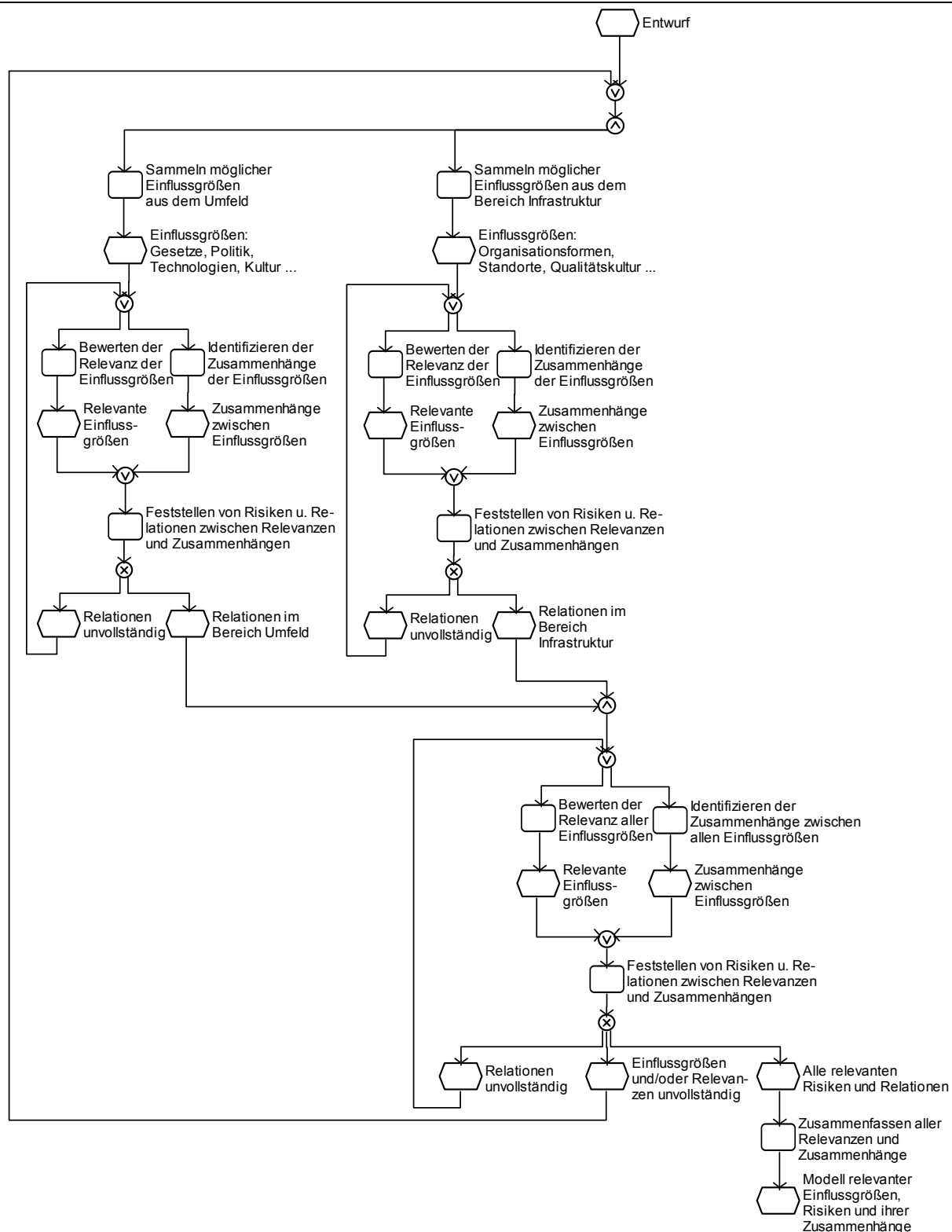


Abbildung 33: Teilprozess „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“ (Teil 1).

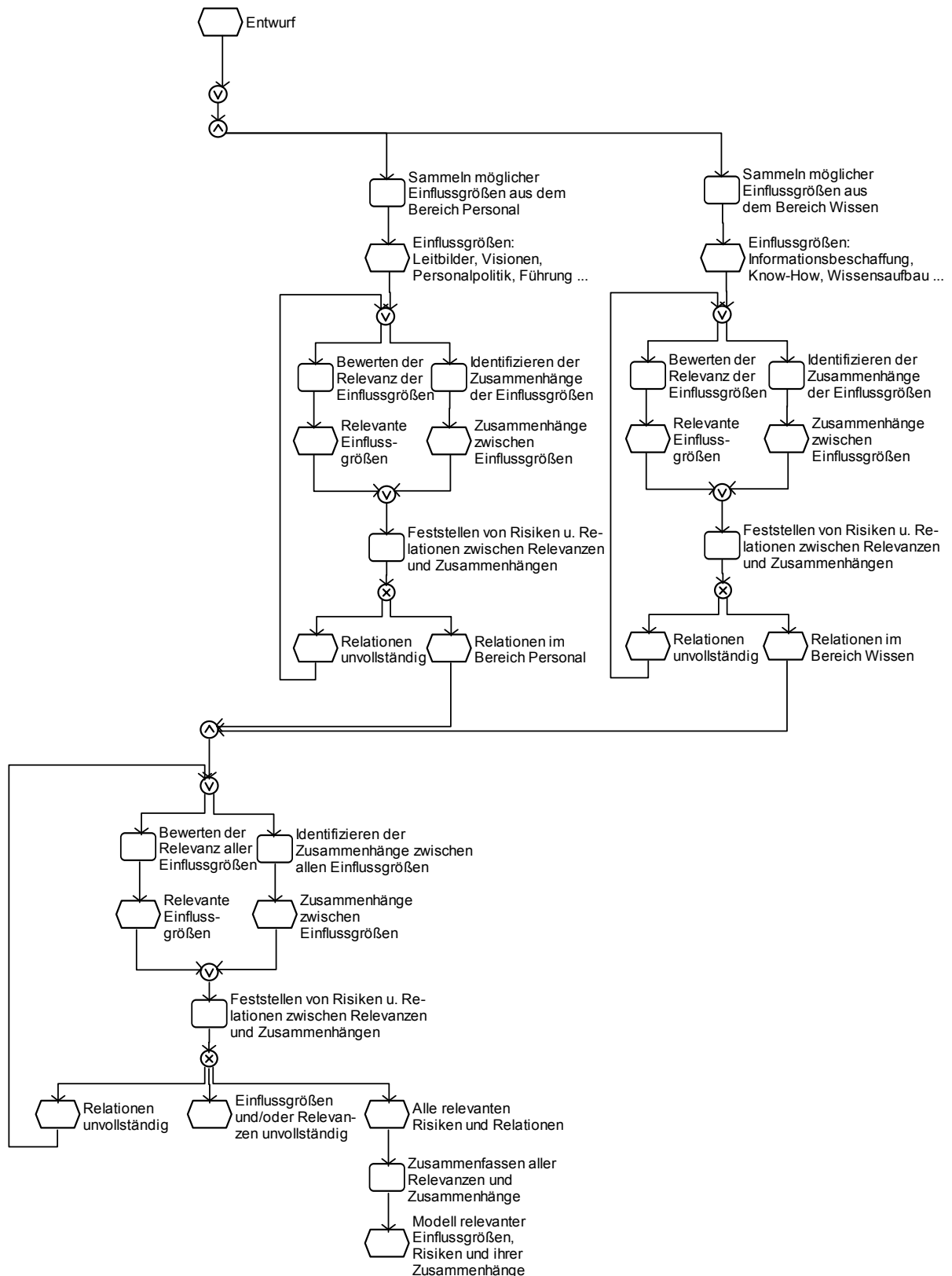


Abbildung 34: Teilprozess: „Identifizieren relevanter Einflussgrößen und Risiken“ (Teil 2).