

IT-Governance im Spannungsfeld von Organisationsstrukturen

Autor: Mark Flühmann, Consultant bei Intercai (Schweiz) AG

Die strategische Bedeutung der Informationstechnologie wird in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich beurteilt. Während im vergangenen Jahrzehnt innovative IT-Lösungen zu einem Marktvorteil und eventuell auch zum Durchbruch geführt haben, wird heute das Thema sehr ambivalent beurteilt. Einigkeit besteht zumindest in der Wichtigkeit für die Bewertung von Risiken für das Unternehmen. So erstaunt es nicht, dass auch die Bedeutung und Definition von IT-Governance sehr unterschiedlich betrachtet wird. Zu beobachten ist in der Praxis, dass in Unternehmen nach der Einführung von IT-Governance grosse Spannungsfelder bestehen bleiben.

Bedeutung und Zielsetzungen von IT-Governance

IT-Governance steht als eine Teildisziplin im Gesamtkontext von Corporate Governance, wobei deren Bedeutung und Abgrenzung unterschiedlich vorgenommen wird. Die umfassendste und wohl auch am meisten referenzierte Definition wurde vom 1998 gegründeten IT-Governance Institute (www.itgi.org) mit folgenden Zielsetzungen formuliert:

- die IT-Strategie auf die Unternehmensstrategie auszurichten
- die IT-Strategie und die strategischen Ziele im Unternehmen auszurollen
- Organisationsstrukturen zu entwickeln, welche die Umsetzung der Strategie und Ziele ermöglichen
- konstruktive Beziehungen und effektive Kommunikation zwischen dem Unternehmen, der IT und externen Partnern zu gestalten
- auf einem adaptierten und implementierten IT-Kontrollsystem zu bestehen
- die IT Performance zu messen.

Informationstechnologien werden in diesem Kontext nicht als treibende Kraft verstanden. Die Hauptziele von IT-Governance bestehen darin, dass die Erwartungen an die IT erfüllt (value delivery) sowie mögliche Risiken (risk management) erkannt und entschärft werden.

In der praktischen Umsetzung stellen wir immer wieder schwerwiegende Interessenskonflikte fest, welche in der unvollständigen Umsetzung der IT-Governance Zielsetzungen begründet sind und damit ein nicht zu vernachlässigendes Spannungsfeld in der Organisationsstruktur darstellen.

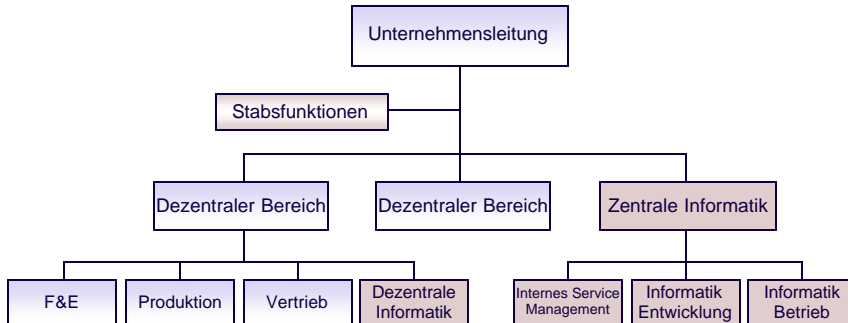
Das Spannungsfeld in der Organisationsstruktur

Es wäre natürlich illusorisch zu behaupten, mit einer sorgfältigen IT-Governance Umsetzung die Spannungen in einem Unternehmen beseitigen zu wollen oder zu können. In gewissen Fällen sind sie erwünscht und tragen zu einer höheren Performance des Unternehmens bei. Viele Konfliktpotentiale wären jedoch mit einer optimalen Organisationsstruktur zu vermeiden. Eine typische Fragestellung in dieser Hinsicht ist so simpel wie nahe liegend: kann die Rolle des CIO als Stabsstelle ohne Entwicklungs- und Betriebskostenverantwortung sinnvoll eingesetzt werden? So banal die Frage ist, so wenig lässt sich dazu eine einfache, konkrete Antwort geben. Die Frage muss vielmehr lauten: welche Rollen mit welchen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen müssen eingesetzt werden, um die Zielsetzungen von IT-Governance erfüllen zu können? Mit der Zuordnung erfolgt gleichzeitig die Abgrenzung der Rollen, um nicht unnötige Spannungsfelder zu erzeugen.

Bei eher kleinen Unternehmen erfolgt die Aufbauorganisation meist nach funktionalen Kriterien. Insofern sind die IT-Themen auf den Leiter der entsprechenden Linienorganisation konzentriert und werfen selten so kontroverse Fragen auf.



Grössere Unternehmen sind am ehesten nach Divisionen, resp. Sparten organisiert, damit den Bedürfnissen der spezifischen Märkte am besten entsprochen werden kann. Zur bestmöglichen Unterstützung der Business Anforderungen werden den Divisionen in aller Regel dezentrale IT-Organisationen unterstellt. Zur Veranschaulichung wird folgende Aufbauorganisation angenommen:

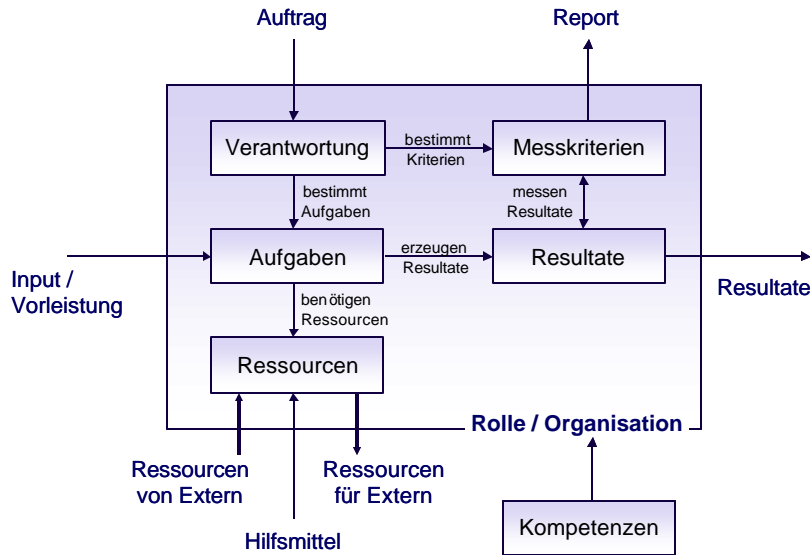


Eine Division wird als reine IT-Organisation aufgestellt, damit die zentralen IT-Bedürfnisse des Unternehmens wie Desktop, Rechenzentren etc. konsolidiert werden können. Das interne Service Management übernimmt die Schnittstellenfunktion und stimmt die Bedürfnisse der dezentralen mit den Leistungen der zentralen Informatik-Organisationen ab. Unmittelbar werden nun die Spannungsfelder sichtbar:

- Welche Rolle definiert die zentralen und dezentralen Business Architekturen und stimmt diese mit IT-Strategie und Zielsetzungen ab?
- Welche Rolle formuliert die IT-Strategie und definiert die IT-Architekturen?
- Welche Organisation oder Rolle übernimmt welche Verantwortung in der IT-Strategieumsetzung und -Zielerreichung?
- Was wird als zentrale und was als dezentrale Informatik verstanden?
- Welche Aufgaben übernimmt die zentrale, welche die dezentrale IT?
- Wie werden die IT-Gesamtkosten (Entwicklung, Betrieb) ermittelt, gesteuert, und wie werden die IT-Budgets verteilt?
- Was soll im Rahmen von Kostenoptimierungen zentral bewirtschaftet werden?

Spätestens bei den Fragen zu IT-Budget und –Kosten werden die Diskussionen spannend. Könnte man noch zum Schluss kommen, die übergreifenden Strategien und Konzepte einer Stabsstelle zuzuordnen, wird dies bei Kostenüberlegungen zunehmend kritisch. Bestimmt die Stabsstelle die IT-Strategie und IT-Architekturen, werden die Divisionen mit grosser Wahrscheinlichkeit in Abwehrstellung gehen, wenn es darum geht, die initialen Kosten für die Strategieumsetzung und Veränderung der aktuellen IT-Systeme zu übernehmen. Dies wird sicher auch geschehen, wenn die zentrale Informatik die umfassende IT-Strategie und –Zielsetzungen des Unternehmens formuliert.

So banal sich diese Fragen und Feststellungen auch anhören, scheinen sie in vielen Unternehmen nicht gelöst zu sein. In der Überarbeitung oder Erarbeitung von Strategien und Zielsetzungen werden zu oft wichtige Zusammenhänge wie das Kongruenzprinzip von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen missachtet. Diese müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt und mit dem Führungs- und Prozesssystem in Einklang gebracht werden. Folgende Grafik stellt die Zusammenhänge der verschiedenen Begriffe dar:



Mit der Übernahme von Verantwortungen fallen bestimmte Aufgaben einer Organisation zu. Damit eine effiziente Abwicklung ermöglicht wird, sind die Ressourcen zur Aufgabenerfüllung primär durch die eigene Organisation zu steuern. Der oben dargestellte Kreislauf stellt auch den Zusammenhang von Zielsetzungen und Messkriterien zur Beurteilung der Leistung einer Organisation dar.

Eine Stabsstelle kann wohl für die Formulierung der IT-Strategie und deren Überwachung die Verantwortung übernehmen. Ohne Kostenverantwortung für Entwicklung und Betrieb kann sie jedoch nicht für deren Umsetzung verantwortlich gemacht werden.

Formuliert die zentrale Informatik eine IT-Architekturänderung und hat dies Einfluss auf die Entwicklungstätigkeiten und –ressourcen der dezentralen Informatikeinheiten, müssen auch hier die Fragestellungen anhand der Kosten- und Leistungsverantwortung in einem Gesamtkontext beantwortet werden.

Die oben genannten Situationen stehen als Beispiele für eine ganze Reihe von möglichen Spannungsfeldern in der Organisationsstruktur, welche durch eine unzureichende Definition von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen entstehen können. Die daraus resultierenden Konflikte sind oft destruktiv, lähmen den Geschäftsgang unnötig und sind der Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur hinderlich.

Während sich die Symptome in Form von Konflikten relativ einfach eruieren lassen, sind mögliche Ursachen sehr unterschiedlicher Natur. Von fehlender Zeit und Ressourcen für die Formulierung der Strukturen bis hin zu politisch motivierten Aufbauorganisationen ist die Spannweite sehr weit.

Ansätze zur Lösungsfindung

Mögliche Ansätze zur Lösungsfindung sind genauso vielfältig wie mögliche Ursachen der Unstimmigkeiten. Die Identifikation von Lösungsansätzen ist eine Sache, die Umsetzung von Optimierungen eine andere, meist viel schwierigere Aufgabe. Eine der absolut notwendigen Voraussetzungen für die Lösung von organisatorischen Spannungsfeldern ist die Bereitschaft für Veränderungen. Idealerweise wird in einem Unternehmen eine problematische Sachlage auf breiter Basis akzeptiert. Ist dies nicht der Fall, und das trifft in den meisten Fällen zu, ist eine Veränderungsbereitschaft meist nur über empirisch zu belegende Messungen oder Beurteilungen erreichbar. Nachfolgend werden fünf mögliche und vielfach erprobte Ansätze zur Lösungsfindung angeboten.



I) Reifegrad der IT-Governance

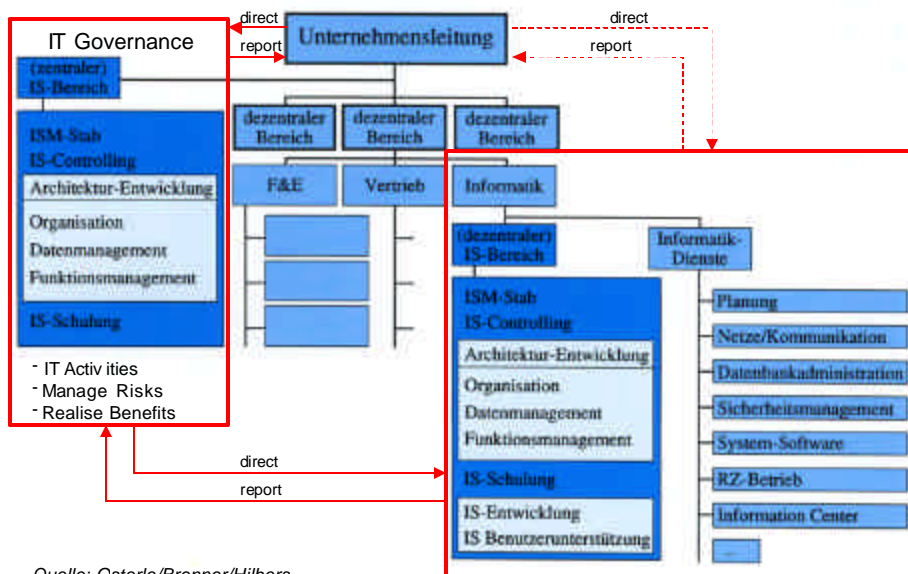
Eine instinktive und einmalige Beurteilung des Umsetzungsgrades von IT Governance genügt nicht, um eine breite Akzeptanz für Veränderungen im Unternehmen zu finden. Genau diese breite Akzeptanz ist unabdingbar, um die teilweise stark kulturell oder persönlich geprägten Differenzen angehen und Optimierungen einleiten zu können. Basierend auf diesem Hintergrund bieten sich die Anwendung eines Prozess-Reifegrad-Modelles an mit dem nicht nur initial ein Assessment, sondern periodisch die Fortschritte gemessen werden können.

II) Organisation folgt Prozess folgt Strategie

Eine zugegeben alte Weisheit, welche in der Theorie so einfach erscheint, in der Praxis jedoch selten genügend effektiv umgesetzt ist. Zu oft orientieren sich Organisationen an Personen und schaffen so erhebliches Konfliktpotential an Schnittstellen und Entscheidungspunkten. Verantwortungen können auf diese Weise nicht stringent zugeordnet werden. Auch wenn Anpassungen in der Organisation zu erwarten sind, so ist zumindest eine konsequente Prozessorientierung ein möglicher Ansatz zur Lösungsfindung.

III) Zentrale und dezentrale Verantwortungen

Spätestens mit der Einführung von Stabsfunktionen oder zentralen Dienstleistungsorganisationen für ein Unternehmen muss die Frage nach zentralen und dezentralen Verantwortungen geklärt werden. Als Beispiel sei hier die von Österle/Brenner/Hilbers dokumentierte Organisationsform angeführt.



In der Grafik werden die für IT-Governance wesentlichen „direct“ und „report“ Beziehungen aufgeführt. Es ist dabei sehr sorgsam darauf zu achten, dass sich diese Beziehungen nicht überschneiden und folglich zu Konflikten führen können. Insbesondere sei hier erwähnt, dass eine Organisation mit „direct“ Kompetenzen mit abgestimmten finanziellen Kompetenzen ausgestattet werden muss, um wirkungsvoll agieren zu können.



IV) Kongruenzprinzip

Bewährt hat sich ein Vorgehen, bei welchem während der Strategieüberarbeitung anhand von Lifecycle Modellen das Kongruenzprinzip überprüft wird. So können analog zur Prozessmodellierung die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen über den gesamten Lifecycle und insbesondere an den Schnittstellen überprüft werden. Dieser Ansatz ist interessant im Falle, wenn aus bestimmten Gründen eine Prozessoptimierung mit gleichzeitiger Organisationsanpassung nicht möglich erscheint. Zumindest dürfte sich an exemplarischen Beispielen rasch herausstellen, dass eine konzeptionelle Verantwortung nicht direkt mit einem Umsetzungsauftrag gekoppelt und mit finanziellen Kompetenzen abgestimmt ist.

V) Performance Management System

Als Ziel von IT-Governance wird nicht zuletzt auch ein System zur Messung der IT-Performance gefordert. Unternehmen mit grossen organisatorischen Spannungsfeldern zeichnen sich meist auch dadurch aus, dass Entscheidungen nur sehr zögerlich und mitunter auch inkonsequent umgesetzt werden. Diese Effekte werden sich unmittelbar in einer Performance Messung niederschlagen und resultieren in einer Differenz zum strategisch erwarteten Zielbereich. Daneben lassen sich mit der Einführung eines Performance Management System auf Basis von KPIs allgemein akzeptierte Messungen über die Steigerung des IT-Wertbeitrages erheben, was sich wiederum günstig auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens auswirkt.

Fazit und Limiten von IT-Governance

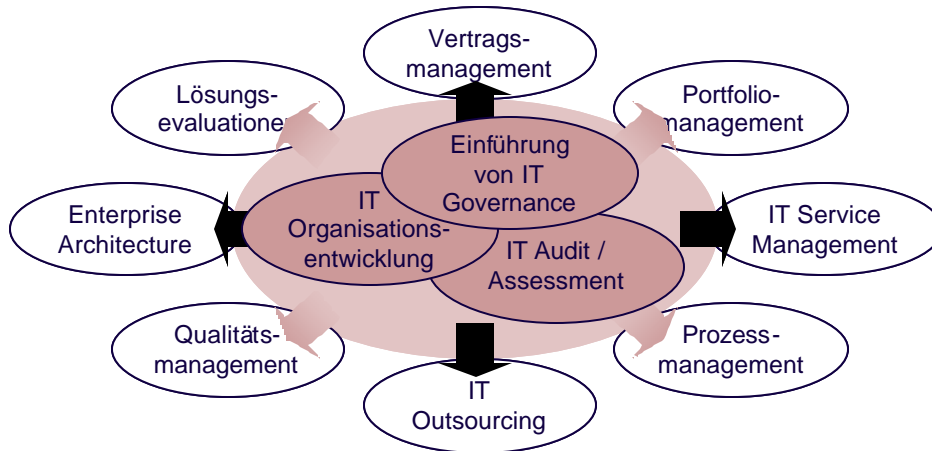
Auch wenn die strategische Bedeutung von Informationstechnologien umstritten ist, so besteht für die Notwendigkeit einer Einführung von IT-Governance weitgehende Einigkeit. Nur schon aufgrund des hohen Investitionsvolumens muss IT den maximal möglichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern, und durch die Abhängigkeit des Business müssen die Risiken kontrolliert und aktiv beeinflusst werden. Nicht zuletzt aus diesen Gründen ist es wichtig, eine Organisationsstruktur zu entwickeln, die auf eine optimale Unterstützung der strategischen Zielsetzungen ausgerichtet ist.

IT-Governance ist kein Allheilmittel und ist definitiv als Ergänzung zu bestehenden Management Disziplinen und nicht als Ersatz zu verstehen. Deutlich sind die Grenzen insbesondere hinsichtlich Ermittlung einer bestmöglichen finanziellen Transparenz versus der damit verbundenen Kosten für die Datenerhebung spürbar. Die dem Nutzen von Transparenz gegenüberstehenden Kosten werden kontrovers diskutiert. Genauso wie die Bewertung von Risiken und deren Umgang muss durch die Unternehmensleitung ein Entscheid darüber getroffen werden, was ein optimaler Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg darstellt.



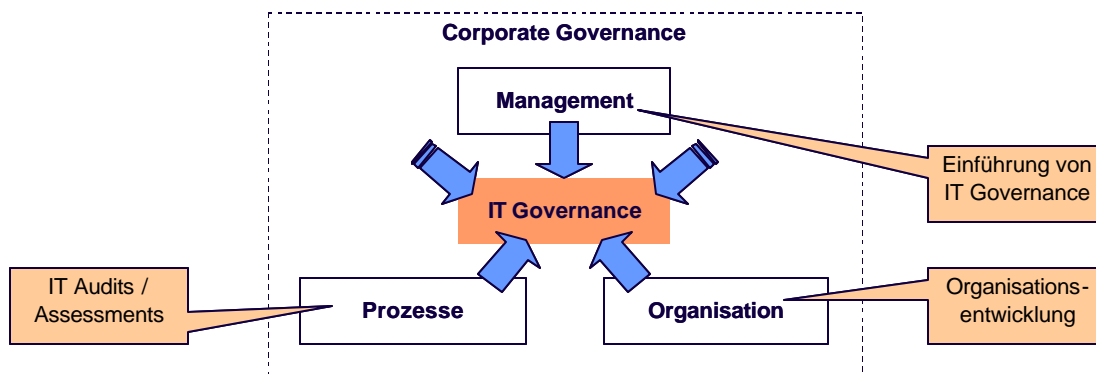
Das Angebot von Intercai im Umfeld von IT-Governance

IT Governance mit den vorhergehend diskutierten Ausprägungen ist folgendermassen im Leistungsportfolio von Intercai eingebettet:



Die Darstellung zeigt zum einen die zentrale Bedeutung von IT Governance im gesamten Dienstleistungsangebot von Intercai. Zum anderen geht auch klar daraus hervor, dass aus Sicht der jeweiligen Leistungen ein enger Zusammenhang mit IT Governance besteht.

Bezug nehmend auf die Darstellung der verschiedenen Perspektiven in den vorhergehenden Erläuterungen umfasst das Leistungsangebot von Intercai drei sich ergänzende Schwerpunkte:



- **Einführung von IT Governance:**
Erstellung von Bewertungsgrundlagen und -resultaten, Einrichtung und Etablierung eines Verbesserungsprozesses, Erarbeitung von Handlungsoptionen
- **IT Audits / Assessments:**
Analyse und Bewertung der Situation, Empfehlung eines Massnahmenkataloges
- **IT Organisationsentwicklung:**
Entwicklung und Empfehlung eines Organisationsmodelles, Erarbeitung und Empfehlung von Handlungsoptionen)