

Point of View



IT Governance

Das zentrale Element einer modernen IT-Organisation bestimmt, wohin die Reise geht

IT Governance

„Managing IT as a Business“ wird nur auf Basis einer starken IT Governance möglich und erfolgreich sein.

IT Governance bereits Commodity?

Ein typischer Zyklus für IT-Themen verläuft von anfänglicher Hellhörigkeit über den Hype bis hin zu Desinteresse. Dem Thema IT Governance erging es den letzten Jahren ähnlich.

„IT Governance haben wir ...“

„... ist umgesetzt, darum müssen wir uns nicht mehr kümmern.“

„IT Governance benötigen wir nicht.“
So lauten häufig die Antworten von IT-Verantwortlichen, wenn sie auf das Thema angesprochen werden.

Was aber verbirgt sich aus der Sicht der einzelnen Unternehmen hinter dem Begriff IT Governance? Und mit welchem Verständnis sollten sich Unternehmen aus der Sicht von PwC mit diesem Thema auseinandersetzen? Ist IT Governance vielleicht nie wirklich relevant gewesen? Oder das Gegenteil, nie wirklich aus der Mode gekommen? Und vor allem: Welchen Nutzen bringt IT Governance einem Unternehmen?

Kein einheitliches Verständnis

Die Marktstudie „IT Governance in Practice – Insight from leading CIOs“ (PwC und ITGI, 2006) zeigt, dass die Führungskräfte großer Unternehmen unterschiedliche Auffassungen von IT Governance entwickelt haben: Etwa die Hälfte der Befragten setzt IT Governance mit COBIT gleich, die andere Hälfte mit Vorgaben und Gremien auf Ebene der Unternehmensführung. Bei genauer Betrachtung stellt sich heraus, dass sie ihr Hauptaugenmerk lediglich auf unterschiedliche Aspekte der IT-Führung legen, beide Perspektiven sich jedoch innerhalb ein und desselben Regelkreises bewegen:

1. Anforderungen der Fachbereiche an IT müssen definiert und formuliert werden.
2. Über diese Anforderungen (Demands) ist im Rahmen strukturierter Verfahren nach klar festgelegten Regeln zu entscheiden. An dieser Stelle kommt dem IT-Projektportfolio-Management eine zentrale Bedeutung zu.

3. Entscheidungen werden durch Projekte in den IT-Betrieb überführt.
4. Der IT-Betrieb gewährleistet das Funktionieren der IT und ist auf deren permanente Verbesserung ausgerichtet.
5. Das gesamte Verfahren wird durch ein systematisches Berichtswesen transparent gehalten, denn nur wenn echte Steuerungsinformationen vorliegen, kann IT auch geführt werden.

Während der Compliance-Gedanke in den Punkten 3 und 4 wiederzufinden ist, kann der Organisationsgedanke den Punkten 1 und 2 zugeordnet werden. Ein durchgängiges Berichtssystem im Sinne des 5. Punktes existiert in der Regel nicht.

Obwohl dieser Regelkreis eine einfache Struktur aufweist, haben Unternehmen oft große Schwierigkeiten, die Fachbereiche und die IT – und ihr Zusammenwirken – danach auszurichten.

Ein Grund hierfür ist die Ansicht vieler Fachbereiche, sie könnten IT besser oder preiswerter betreiben als die zentrale IT-Abteilung. Ein weiterer Grund ist, dass definierte Standards und Sicherheitsanforderungen als unflexibel gelten und die Fachbereiche mitunter bei der Arbeit behindern. Gerade im Zusammenhang mit Compliance werden IT-Prozesse häufig als bürokratisch und zu langsam empfunden. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Fachbereiche führen dazu, dass sich jeder Bereich sein eigenes IT-Angebot schafft. So sind Prozesse zwischen Fachabteilung und IT, die ein zielgerichtetes Zusammenarbeiten dieser Bereiche ermöglichen, und dies nicht nur in der Theorie, immer noch eine Seltenheit. Würde sich ein Rechnungswesenleiter von einem IT-Leiter sagen lassen, dass die Finanzprozesse zu formalisiert und zu teuer sind und dass die IT-Mitarbeiter Rechnungen schneller und besser selbst buchen können und Controlling überflüssig ist? Sicher nicht. Umgekehrt ist eine solche Behandlung jedoch häufig der Fall.

Diese Herangehensweise ist allerdings nicht ungefährlich: Können Sie sich vorstellen, ein Auto ohne Bremsen zu fahren? Und dies mit hoher Geschwindigkeit, obwohl es keine Sicherheitsmechanismen gibt, die die schnelle Fahrt kontrollieren helfen? Gäbe es nun keine Verkehrsregeln, würde das schnelle Fahren bei geringem Verkehrsaufkommen vielleicht eine Zeit lang gut gehen, bei zunehmendem Verkehr jedoch unweigerlich zum Chaos führen.

Nutzen einer IT Governance

Das Verständnis von IT Governance, wie PwC es formuliert, ersetzt solche Denkweisen durch ein systemisches Unternehmensmodell, in dem IT wesentlicher Bestandteil ist: Unternehmen müssen die Chance ergreifen, IT wie ein Geschäftsfeld zu führen. Die Ziele lassen sich hierfür klar benennen:

- Messbarer Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg
- Transparenz (nur das, was gesehen und verstanden wird, kann auch gesteuert werden)
- Effektivität (richtige Entscheidungen über die IT führen zu einer guten strategischen Ausrichtung der IT auf die Geschäftsanforderungen)
- Effizienz (angemessene Professionalität in der IT sichert Projekterfolge und einen zuverlässigen Betrieb)
- Flexibilität (auf der Basis richtiger Standards kann eine IT schnell und flexibel reagieren)

Das IT Governance-Framework

PwC hat einen Ansatz entwickelt, der diesem Gedanken Rechnung trägt: das IT Governance-Framework. In der nebenstehenden Grafik sind die wesentlichen Elemente dieses Regelwerks aufgeführt.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung legt **IT Governance** prinzipielle Regelungen zu Entscheidungsrechten, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie zur Organisation der IT fest: Wer darf was entscheiden? Wer muss wen fragen? Wer muss was tun? Wer haftet im ökonomischen Sinne für die Entscheidungen, das heißt, wem

werden Erfolge und auch Misserfolge zugerechnet? Diese Aspekte bezeichnet PwC als **IT-Prinzipien** der IT Governance.

Die **IT-Domänen** der IT Governance beschreiben, für welche Fragen die IT zuständig ist: Strategie, Wertorientierung, Umgang mit IT-Ressourcen, Ausrichtung an den Fachbereichen und die Grundsätze für die Steuerung respektive Messung des Erfolgs.

Prinzipien und Domänen legen folglich die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen IT und den Fachbereichen fest – nicht aber die Ergebnisse. Die Güte des so definierten Anreiz- und Steuerungssystems entscheidet über die Rolle der IT im Unternehmen und deren Erfolgsmöglichkeiten.

Generell gilt:

- Governance kann nur erfolgreich sein, wenn konsequent gehandelt wird.
- Es ist die zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung, Governance mit Leben zu füllen.

Wie aber ist ein entsprechendes Regelwerk in die Praxis umzusetzen? Das Führen von IT allein auf den Aspekt IT Governance zu beschränken, ist nicht ausreichend. Die IT muss an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Fachbereiche ausgerichtet werden. Dies erfordert einen systemischen Ansatz im Sinne von IT-Management.

Während durch die IT Governance der Rahmen definiert und damit die Art und Weise des Funktionierens der IT im Unternehmen festgelegt wird, bestimmt das **Informationsmanagement** – unterteilt in „IT-Management“ und „IT-Produktion“ – das konkrete Handeln innerhalb des definierten Rahmens. Hier werden Entscheidungen zu den relevanten Domänen gefällt und der operative IT-Betrieb mit allen Komponenten ausgeführt und gesteuert:

IT-Management beschreibt konkret die Felder, innerhalb derer das Management Entscheidungen trifft und für die IT-Produktion vorgibt. Weiterhin legt das IT-Management die Größen und Mechanismen fest, mit deren Hilfe Entscheidungen und Vorgaben überwacht und gesteuert werden.

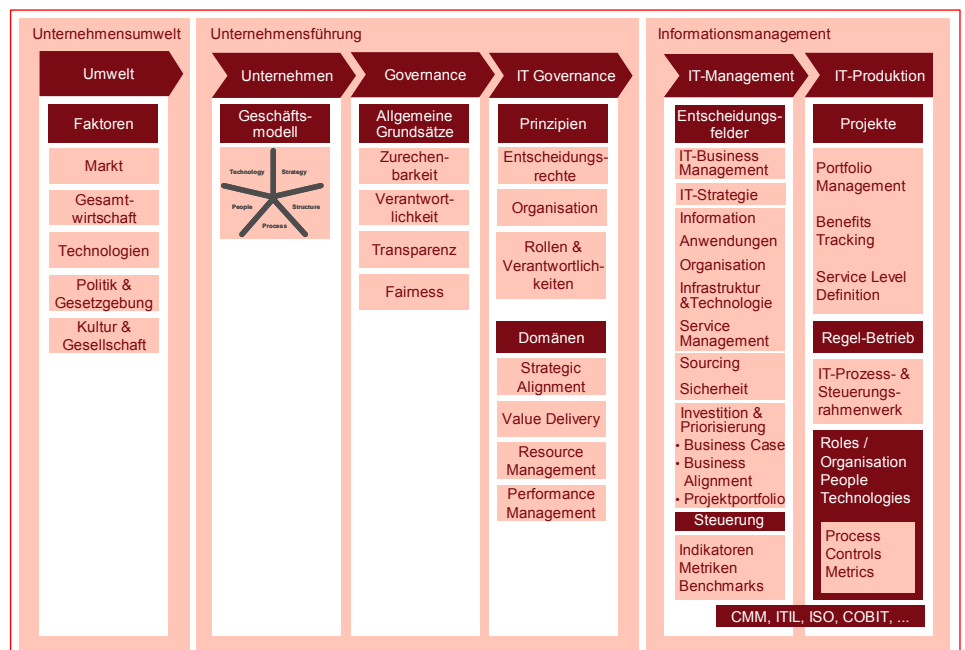


Abb. 1: IT Governance Framework aus „IT Governance – ...“, Seite 28

Das IT-Business-Management steht als strukturierte Managementmethodik an erster Stelle, hier wird das Verständnis übergreifender Managementaspekte ausgeprägt. Zu diesen gehören: Leitgedanken zu Personal, Qualität, Beschaffung, Business Continuity, Finanzierung und zur internen Leistungsverrechnung an die Kunden der IT. Darauf aufbauend ist die IT-Strategie in Anlehnung an die Unternehmensstrategie zu definieren. Die Anforderungen an die IT-Sicherheit werden – quasi als Rahmenbedingung – ebenso wie das Sourcing-Konzept festgelegt. Gleiches gilt für die Methodik des Managements der IT: Sie wird mit denselben Konzepten gemanagt wie das Business. Dazu zählt zum Beispiel ein Kosten- und Wertmanagement.

Auf der Basis der IT-Strategie wird die IT-Architektur definiert. Hierzu gehört die Beschreibung der Geschäftsprozesse einschließlich der zugehörigen Daten bzw. Informationen, die Anwendungen, mit denen die Prozesse unterstützt oder ermöglicht werden, die Technologie, auf der die Anwendungen aufgesetzt sind, sowie die Klärung grundsätzlicher Sicherheits- und Sourcing-Fragen sowie der Aufgaben des internen Personals.

Eine besondere Rolle bei der zukunftsorientierten IT-Steuerung spielt das Management des **IT-Projektportfolios**.

Die Entscheidungen über die Zusammensetzung des Projektportfolios haben Einfluss auf Business Alignment, Investitionsplanung und die Services, die dem Business gegenüber zu erbringen sind.

Die **Steuerung** all dieser **Entscheidungsfelder** erfolgt über definierte Metriken, die typischerweise als Kennzahlen (Kosten, Preise, Kundenzufriedenheit usw.) ausgestaltet sind und anhand derer im zeitlichen Verlauf Entwicklungen belegt werden können.

In der **IT-Produktion** werden die getroffenen Entscheidungen umgesetzt; sie umfasst die operative Durchführung und Steuerung der Projekte sowie deren Überführung in den IT-Regelbetrieb. Auf dieser Ebene sind Standards, Normen und Regelwerke wie Maturity-Modelle, ITIL oder COBIT konkret einsetzbar. In der IT-Produktion werden alle erforderlichen Kennzahlen gemessen und für Steuerungszwecke zur Verfügung gestellt.

Von zentraler Bedeutung für die Führung der IT ist die konsequente Ausgestaltung des eingangs beschriebenen Regelkreises auf allen Ebenen eines Unternehmens – Regeln, deren Einhaltung nicht garantiert werden kann, sind wertlos.

Anarchie oder Bürokratie

Deshalb sollte der Regelkreis durch ein funktionierendes Steuerungssystem unterlegt werden. In der Praxis finden sich hierfür üblicherweise zwei Modelle, die unterschiedlicher nicht sein können:

Modell 1 – Kulturell geregelte Selbststeuerung: Jeder ist angehalten, vereinbarte Regeln zu respektieren. Ist dies nicht der Fall, greift das Unternehmenskollektiv ein und korrigiert. Spätestens seit letztem Jahrhundert ist jedoch nachgewiesen, dass dieses Modell aufgrund von Mängeln im Anreizsystem nicht funktioniert. Hier lautet die Forderung: Kontrollmechanismen einrichten und nutzen!

Modell 2 – Vollständige Transparenz und Kontrolle: Jeder Vorgang wird für interne und für externe Beteiligte nachvollziehbar dargestellt, entschieden und kontrolliert. Es gilt das permanente Vier-Augen-Prinzip. Dringende Entscheidungen können nicht fristgerecht getroffen werden, weil komplexe Regelwerke zu durchlaufen sind. Der damit verbundene Aufwand führt zu einer Lähmung der Organisation. Hier lautet die Forderung: Unnötige Bürokratie abschaffen!

Die Lösung liegt in der Balance zwischen beiden Ansätzen. Denkbar ist beispielsweise eine Kombination folgender Instrumente:

- IT-Portfolio und -Projekt-Management
- Cost- and-Value-Management
- Kennzahlensysteme (Steuerung des operativen IT-Betriebes)
- SLAs (zwischen Fachbereichen und IT und/oder externen Dienstleistern)
- Nutzung von COBIT im Risk- und Compliance-Bereich
- Aktives Reporting aus allen Bereichen an das IT-Management und die Kunden der IT (Business Warehouse)

Konsequentes Handeln

Neben der Auswahl geeigneter Instrumente ist es für eine funktionierende IT Governance entscheidend, wie mit Situationen, in denen Regeln umgangen oder vereinbarte Leistungen nicht erbracht werden, umgegangen wird. Sind keine Konsequenzen sichtbar oder spürbar, kann ein Governance-Konzept, und sei es noch so gut, nicht funktionieren! Da entsprechende Sanktionen nur vom Management umzusetzen sind, ist IT Governance ein Thema für das Top-Management.

Anfangen und Weitermachen

Die Etablierung eines IT Governance-Frameworks kann mit der Umsetzung von Compliance-Themen auf der IT-Produktionsebene oder mit der Definition von Governance-Aspekten auf der Ebene der Unternehmens-

führung beginnen. Beides sind in der Praxis legitime und Erfolg versprechende Lösungswege. Naturgemäß finden solche Reorganisationen bzw. Organisationsentwicklungen nicht auf der grünen Wiese statt. Daher setzt man dort an, wo entweder der größte Leidensdruck herrscht oder der größte Nutzen zu erwarten ist.

Hier stellt sich unmittelbar die Frage, mit welchem Grundverständnis das entsprechende Thema nun angegangen werden sollte. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Positionierung der IT als Einstieg bewährt hat.

Mit Hilfe des Positionierungsmodells lässt sich die Reife einer IT-Organisation durch Betrachtung unterschiedlicher Dimensionen ohne großen Zeitaufwand bestimmt werden. Die nachfolgende Grafik zeigt, wie das Ergebnis des PwC-Positionierungstools, dem die Struktur des IT-Governance-Frameworks zugrunde liegt, aussehen kann. Ein solcher Ansatz hilft, IT systemisch zu betrachten und erlaubt, bewusst Schwerpunkte zu wählen. Im Rahmen der Auswertung ist der Handlungsbedarf in den Dimensionen zu priorisieren; anschließend können entsprechende Aktivitäten abgeleitet werden.

Viele Ansätze, IT Governance in die Praxis umzusetzen, sind gescheitert, da sie die isolierte Behebung einzelner Probleme zum Ziel hatten und dabei nur Fragmente des IT Governance-Frameworks im Fokus standen. Fragmente sollten daher vervollständigt, die restlichen Elemente des IT Governance-Frameworks verbessert und alles in ein einheitliches System integriert werden. Konsequenz zu Ende gedacht heißt dies, dass die Implementierung eines IT Governance-Frameworks nicht als ein einzelnes Projekt betrachtet werden darf, sondern ein Programm darstellt, das auf- und ausgebaut werden soll. Das bedingt eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren, je nach Größe eines Unternehmens. Die erforderliche bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird durch das IT Governance-Framework gestützt. Ein Change-Management-Programm sollte die Änderungen begleiten, da alle Beteiligten lernen müssen, sich im Rahmen der neuen Strukturelemente verlässlich zu bewegen.

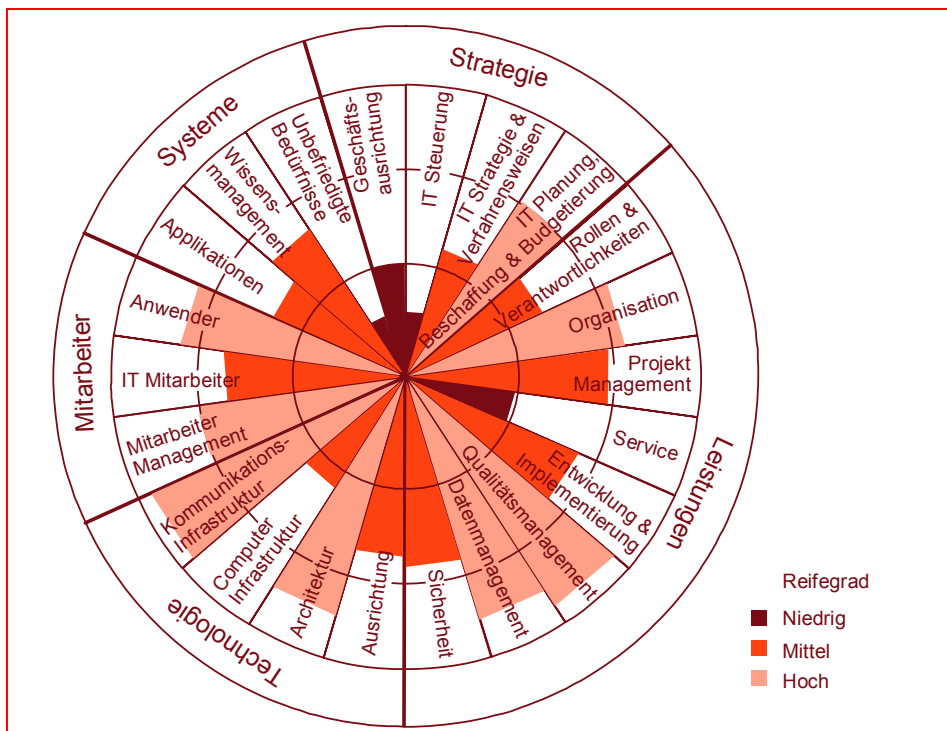


Abb. 2: Exemplarisches Ergebnis einer IT-Positionierung

Konsequentes Handeln:

Governance muss permanent gelebt werden. Das gilt auch für das Arbeiten in und mit der IT.

Governance ist ein Führungsthema und damit ein Teil der Unternehmenskultur.

Beachtung kritischer Erfolgsfaktoren sichert Nutzen

Der von PwC durchgeführte internationale Survey „**IT Governance in Practice – Insight from leading CIOs**“ (zu finden auf unserer Homepage) hat unsere Erfahrungen bestätigt:

- Die Führung von IT muss systemisch betrachtet werden. D. h., es ist ein ganzheitliches Bild (Vision) zu entwerfen, wie PwC dies mit dem IT Governance-Framework getan hat.
- Eine darauf basierende Implementierung verläuft evolutionär.
- Demzufolge ist die Änderung der Organisation und der Prozesse durch ein Communication- und Change-Management zu begleiten.
- Overengineering soll dabei vermieden werden. Während das komplette Programm auf Jahre angelegt sein kann, sollten die einzelnen Pakete klein gehalten und innerhalb eines Jahres umzusetzen sein.
- Es ist wichtig, die Projekte – gewissermaßen als Teil des großen Bildes – mit Leben zu füllen und konsequent umzusetzen, damit Erfolge sichtbar werden.
- Diese sollten auch für die IT messbar gemacht werden.
- Die Unternehmensführung muss entsprechende IT Governance-Initiativen unterstützen. IT Governance ist ein Führungsthema!

Berücksichtigt ein Unternehmen diese „Lektionen“, wird die IT sukzessive eine höhere Reife erreichen!

Sprechen Sie mit uns

Für IT Governance gibt es keine Standardlösung, denn jedes Unternehmen ist einzigartig. Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung zu entscheiden, wie die IT geführt werden soll und was benötigt wird. Sehen Sie das eventuell anders? Messen Sie der IT Governance eine andere Bedeutung bei? Dann sprechen Sie mit uns! Wir freuen uns auf Sie.

Wir über uns

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 142.000 Mitarbeitern in 149 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften mehr als 8.100 Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie in den Bereichen Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von 1,2 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Geschäftsbereich „Mittelstand“, der mittelständische Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: 380 Partner und rund 5.900 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Quellen

Mehr zum Thema finden Sie in unserem Buch:



ISBN 978-3-8349-0325-9

Ihre Ansprechpartner

Dr. Kurt Glasner

Friedrich-List-Straße 20
45128 Essen
Tel.: +49 201 438-1110
E-Mail: kurt.glasner@de.pwc.com

Thomas Burges

Friedrich-List-Straße 20
45128 Essen
Tel.: +49 201 438-1162
E-Mail: thomas.burges@de.pwc.com

Rainer Heck

Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 25034-3580
E-Mail: rainer.heck@de.pwc.com