

**G**ewissenskonflikte sind IT-Managern vertraut, denn disziplinarische und fachliche Vorgaben divergieren häufig. Wo der Kunde König ist, wird manchmal auf Wunsch mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Aus dem Standard fallende, meist kostenintensive Sonderwünsche werden erfüllt, wenn man sich nur mal kräftig über die IT beim eigenen Vorgesetzten oder nach noch weiter oben beschwert. Das ist nicht völlig falsch, denn die IT ist Mittel zum

Überprüfung. Die Geschäftsführung muss die Kosten kennen, sie müssen zu steuern sein und Strategien lebbar bleiben. Für die Mitarbeiter der IT bedeuten sinnvolle Governance-Regeln Rückendeckung in den »Verhandlungen« mit selbst ernannten IT-Experten der Fachabteilungen.

**Die Governance-Regeln: Transparenz und Messbarkeit.** Als oberstes Gebot bei der Governance gilt der Grundsatz der Transparenz. Nur das,

Schwellwerte über- oder unterschritten werden.

Als Beispiel dürfen die Sprachen erhalten. Eine IT-Governance-Regel bezüglich der Unterstützung von Sprachen im EDV-Einsatz eines deutschen Unternehmens mit Stützpunkten in der ganzen Welt könnte wie folgt aussehen:

Bei der Software maximal zwei Sprachversionen pro Land, also Deutsch und/oder die primäre Landessprache



# Ein

IT-Governance ist aus verschiedenen Gründen

Technik muss strategiefähig

Unternehmenszweck, nicht mehr und nicht weniger. Wenn aber alle seltenen Nutzerträume wahr werden, wiegen die Folgen für die IT-Landschaft im Unternehmen schwer. Sie wird teuer und untransparent, lässt sich schwerer steuern und verlorene Strategiefähigkeit ist eine der Strafen. Leicht ausrechenbar, dass der Effekt sich potenziert, je mehr Standorte in dieses Spiel eingebunden sind. Zudem ist auch zu beobachten, dass sich dies im Trend auch überregional oder divisional ausweitet.

In jeder Firma mit signifikanter IT-Durchdringung bedarf es einer klaren IT-Governance-Regelung und deren

was den Mitarbeitern in der Organisation bekannt gemacht und vermittelt worden ist, kann auch in der Steuerung eingesetzt werden. Es empfiehlt sich, nicht nur zu kommunizieren, was im Rahmen der IT-Governance erreicht werden soll, sondern auch, warum es erreicht werden soll. Dabei helfen Allgemeinplätze, zum Beispiel »Wir alle müssen sparen!«, in der Regel nicht weiter.

Zweitens ist das Prinzip der Messbarkeit anzuwenden. Dabei muss genau herausgestellt werden, was und wann gemessen wird. Eine Definition von Prozessen ist vonnöten, die ablaufen sollen, wenn vorab definierte

- Bei Zentraler Support nur auf Englisch und Deutsch
- Versionen in Landessprache ab 100 Installationen beziehungsweise 100 Anwendern
- Die Kosten für deutsche Versionen und Support werden zentral getragen, Sonderwünsche der Länder dann dezentral

Nur so kommt man dem Ziel der Entwicklung einer einheitlichen Plattform näher und kann ineffizient unterstützte Sprachversionen aus dem Verkehr ziehen, was gleichwohl für mehr Kostentransparenz auf diesem Feld sorgt.

Ziel sollte die Erstellung eines IT-Governance-Katalogs sein, der in regelmäßigen Abständen aktualisiert und ergänzt wird. Dieser Katalog sollte sich in etwa an dem definierten IT-Produkt-Katalog orientieren, der vom Service-Level-Management bereitgestellt wird. Neben dieser produktorientierten Betrachtung sollte ein Augenmerk auf die Prozesse fallen. An Standorten mit niedrigem Lohnniveau werden automatisierbare Prozesse auch in der IT noch händisch durchgeführt, da die menschliche Ar-

IT-Governance sollte in allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Je nachdem, welche Befugnisse auf die einzelnen Ebenen delegiert wurden, ergibt sich der Handlungsspielraum für die einzelnen IT-Governance-Organisationen. In Unternehmen mit relativ großem IT-Budget bietet sich durchaus an, neben dem IT-Leiter respektive CIO auch den Finanzvorstand und gegebenenfalls auch den Vorsitzenden der Geschäftsführung mit in das oberste Entscheidungsgremium in

spiel, dass maximal 30 Prozent der eingesetzten Client-PCs Notebooks sein dürfen, kann diese Vorgabe vom Governance-Gremium der Produktionssparte für den betreuten Bereich auf ein Maximum von 5 Prozent angepasst werden. Analog oben genanntem Beispiel sollte auch auf dieser Ebene das Gremium hochkarätig besetzt sein mit dem Leiter der Sparte, dem Controller für diese Sparte sowie dem IT-Verantwortlichen für die Sparte.

## IT-Governance als fortwährende Leitlinie

# (nötiger) Segen für alle?

den notwendig, ob ein Unternehmen nun national oder international aufgestellt ist: die eingesetzte sein und das Management muss jederzeit einen offenen Einblick in die steuerbaren Kosten haben.

beitsleistung nicht allzu schmerzhaft monetär zu Buche schlägt. Gerade deshalb sollten im IT-Governance-Katalog für bestimmte Prozesse Verhältniszahlen für den Einsatz menschlicher Arbeit festgeschrieben werden, die dann als Benchmark für alle lokalen Organisationen (und auch für die Preisfindung mit Dienstleistern) dienen können.

**Eskalationspfade.** Bedingt durch den hierarchischen Aufbau der IT-Governance-Organisation sind notwendige Eskalationspfade vorgegeben – die nächsthöhere Instanz muss sich mit den unlösbaren Governance-Problemen befassen.

IT-Governance-Fragen zu bestellen – auch wenn diese mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Großteil operativer Entscheidungsbefugnisse sehr schnell an eine tiefer gelagerte Ebene delegieren werden.

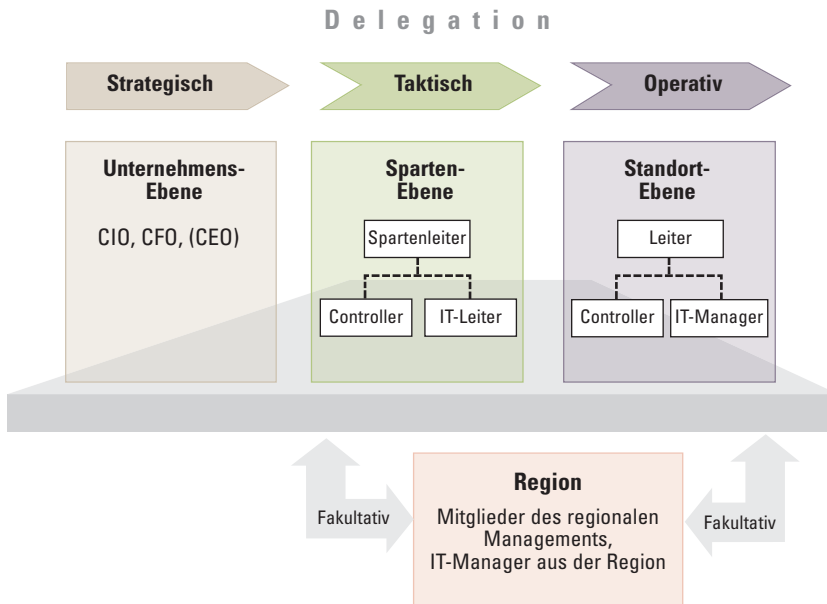
Die Ebenen unterhalb dieses Top-Gremiums sollten der Aufbauorganisation des Unternehmens folgen. Ist das Unternehmen nach Sparten, Produkten oder Fachbereichen aufgestellt, sollte es auf genau dieser Ebene ebenfalls ein Gremium geben, welches den Katalog der IT-Governance auf Konzernebene für den eigenen Bereich nochmals verfeinert. Lautet eine Unternehmensvorgabe zum Bei-

Notwendig ist auf jeden Fall die Bildung einer mehr oder weniger formellen Governance-Organisation auf der lokalen Ebene, denn dort wird ein Großteil der Governance praktiziert werden. Im Teilnehmerkreis des lokalen Gremiums sollten der Leiter des Standorts, der Controller des Standorts sowie natürlich der IT-Manager des Standorts sein.

**Die beste IT-Governance ist nutzlos ohne Kontrollen.** Die hochkarätige Besetzung von Governance-Themen verhindert meist, dass Kontrollen von diesen Gremien selbst durchgeführt werden.

## Die Organisation

Quelle: Lexta GmbH



Sinnvolle IT-Governance-Gremien für große Unternehmen.

» In nahezu allen großen Unternehmen **existieren Fallstricke**, die einer schlanken IT-Governance entgegenwirken. «

## Die Aufgaben

Quelle: Lexta GmbH



Aufgabenverteilung der Governance-Instanzen.

An dieser Stelle kann ein Unternehmen aber dazu übergehen, dass standort- oder spartenübergreifend Kontrollen durchgeführt werden. Wenn die IT an allen Standorten gleichen Regeln und Prozessen folgt, können IT-Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten und Sparten für notwendige Stichproben zu Ad-hoc-Teams zusammengestellt werden, um Kontrollaufgaben zu übernehmen und den Governance-Gremien ihre Erfahrungsberichte zu übergeben. Darüber hinaus sollte im Governance-Zusammenhang auch über ein System von Anreizen und Sanktionen nachgedacht werden, um die Regeln nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Außerdem könnten einem Standort, der bestimmte Governance-Regeln nicht befolgt, die kompletten Kosten für das Ausscheren aus dem Regelwerk aufgelastet werden.

**Besonderheiten in sehr großen Unternehmen.** Rechtliche, sprachliche oder kulturelle Besonderheiten erschweren die Einführung einheitlicher IT-Governance-Regeln in großen, häufig multinationalen Unternehmen. Dennoch müssen diese Regeln der Transparenz und Messbarkeit der IT zugutekommen. Um ein einheitliches, länder- und spartenüberspannendes Regelwerk zu kreieren und durchzusetzen, müssen die wichtigsten Vertreter des gesamten Unternehmens ins Boot geholt werden. Nur sie können mittels Anreizen und Sanktionen die Kontrolle der IT-Governance gewährleisten.

In nahezu allen großen Unternehmen existieren Fallstricke, die einer schlanken IT-Governance entgegenwirken. In dem Zusammenhang ist zunächst die sprachliche Komponente zu nennen. Jede unterstützende Sprachvariante der im Einsatz befindlichen Software kostet Geld. Es wäre logisch, allein die gewählte Konzernsprache zu unterstützen. Dies stellt in vielen Unternehmen kein Problem dar – in Skandinavien beispielsweise wird die englische Sprache als Geschäftssprache akzeptiert. In Deutschland neigt sich die Waagschale eher in Richtung einer zweigleisigen Strategie. Große Konzerne haben den Schritt

zum Englischen gewagt, doch wird dies in den Unternehmen in allerletzter Konsequenz nicht umgesetzt. In der Breite mangelt es am notwendigen Niveau der Sprachbeherrschung. Diese Beobachtung wiederholt sich im Raum der romanischen Sprachen, einhergehend mit mangelnder Bereitschaft, das eigene Kulturgut Sprache aufzugeben. Wenn rechtliche Bestimmungen eine einheitliche Sprachversion von Software und Dienstleistungen verhindern können, weckt dies schnell Begehrlichkeiten in anderen Regionen und die Palette zu unterstützender Sprachen wächst in den zweistelligen Bereich.

Neben rechtlichen Gegebenheiten finden sich möglicherweise in einzelnen Sparten Richtlinien oder Ziele, die direkten Einfluss auf die IT-Governance haben können: So könnte durch die Auswahl eines bestimmten Produkts für den Virenschutz das Sparziel einer Sparte gefährdet sein und das Management dieser Sparte die IT dazu

drängen, ein kostengünstigeres Produkt einzusetzen oder gar auf den Schutz ganz zu verzichten. Sollte dann der durchaus schon in der Vergangenheit dokumentierte Fall eintreten, dass über die IT dieser Sparte ein Virus oder Trojaner den Weg ins Unternehmensnetzwerk geschafft haben, dann sorgt die Einhaltung dieses Partikularziels der Sparte zugunsten der einheitlichen Governance für einen Schaden über die Spartengrenzen hinaus, denn kaum ein Unternehmen wird in diesem Fall die Subnetze seiner einzelnen Sparten gegeneinander absichern.

Ein weiteres Problemfeld ist die disziplinarische Unterstellung des IT-Personals, wenn zum Beispiel Tochtergesellschaften mit eigenen IT-Hierarchien existieren. Die Aufspaltung in disziplinarische und fachliche Unterstellung könnte dazu führen, dass ein IT-Manager in Gewissenskonflikte kommt, wenn der IT-Leiter die Umsetzung einer strategischen Maßnahme anordnet, der disziplinarische Vorgesetzte (bei-

spielsweise der Werksleiter) diese Maßnahme nicht unterstützt und seinen IT-Mitarbeitern die Umsetzung untersagt.

Auch aus den eigenen Reihen droht der IT Ungemach. Häufig gesellt sich zu vorhandenen kulturellen Unterschieden, die niemals außer Acht gelassen werden sollten, auch Rivalität der IT-Abteilungen einzelner Standorte. Subjektiv entsteht nicht selten der Eindruck, dass die Einhaltung der Konzernregeln proportional zum Quadrat der Entfernung zur Konzernzentrale abnimmt.

IT-Governance – es geht nicht ohne sie – wird durch eine divisionale oder regionale Struktur erschwert, birgt aber auch Chancen, Best Practices voneinander zu lernen und konzernweit zu implementieren.

*Christoph Lüder*



Christoph Lüder, Senior Consultant  
im Team der Lexta Consultants Group