



Christoph Lüder

Wenn der Governance-Kontrollleur zweimal klingelt

Governance, vor allem in grossen Unternehmen, sollte nicht als Bevormundung durch die Konzernmutter missverstanden werden, sondern dient vor allem der Steuerbarkeit der IT über alle Unternehmensbereiche. Doch Governance ist nicht gleich Governance.

Der Schock sass tief: Da hatte sich aus der fernen Konzernzentrale seit Jahren niemand für die IT der kleinen, aber feinen Schweizer Tochterfirma interessiert und dann kamen sie mit Macht über das Unternehmen wie die Heuschrecken, um dem verdutzten Leiter der EDV zu erklären, dass er seit Jahren alles falsch gemacht und dabei auch noch sämtliche Konzernstandards links liegen gelassen hätte. Da halfen auch die Rechtfertigungsversuche nicht: Betrieb er nicht seine IT-Infrastruktur glatte 15 Prozent unter den Durchschnittskosten in Europa? Hatte er nicht alle Prozesse optimal auf die Bedürfnisse der Fachanwender ausgerichtet? Und hatte er nicht zuletzt feste Standards an allen Schweizer Standorten etabliert und sorgte dafür, dass diese eingehalten werden?

Governance ist nicht gleich Governance

Genau hier liegt eines der Grundprobleme der oben beschriebenen Situation, denn Governance ist nicht gleich Governance. Der oben beschriebene IT-Leiter hat sich in seinem Mikrokosmos sicherlich sehr gut aufgestellt und eine bestmögliche Optimierung vorangetrieben, aber leider nur eine lokale Optimierung. Es kommt noch allzu häufig vor, dass in multinationalen Unternehmen auf eine konzernweite Governance entweder verzichtet wird, diese nur in Teilbereichen implementiert wurde oder ganz einfach in Vergessenheit gerät, weil es niemanden gibt, der sie lebt oder weiter vorantreibt. Die Folge ist bestenfalls ein Konglomerat an lokal, regional oder divisional optimierten IT-Prozessen, in dem je nach Gusto Geschmacksrichtungen hinzugefügt oder wieder entfernt werden. Doch was auf der Ebene der jeweiligen Untermenge optimal ist, muss nicht unbedingt als Ganzes den Konzern nach vorn bringen. Und in vielen Fällen kostet es den CIO des Konzerns zweierlei: Geld und Nerven.

Doch zurück zu obigem Beispiel: Governance darf natürlich kein Selbstzweck sein, sondern dient in erster Linie einer zielgerichteten, steuerbaren und strategiefähigen Informationstechnologie im Unternehmen. Mag auch der beschriebene heuschreckenartige



Wie ein Kuchen ist auch das IT-Budget nur endlich teilbar – die IT-Governance hilft, (mund-)gerechte Stücke zu verteilen und weltweit den gleichen Geschmack zu garantieren.

Bildquelle: «Sonntagnachmittag» von Helgi / www.photocase.com

Überfall überspitzt erscheinen, so findet doch oft genug eine so beschriebene Situation statt. Gerade in multinationalen Unternehmen mit individuellen Gestaltern aus unterschiedlichen Kulturen sollte ein wenig mehr Fingerspitzengefühl angebracht sein – denn auch wenn es Konzernvorgaben gibt, so ist der CIO darauf angewiesen, dass die Governance lokal gelebt wird. Deshalb sind ein paar Grundregeln zu beachten, damit dieses Instrument der Steuerung erfolgreich eingesetzt werden kann.

IT-Service-Katalog als Grundlage für die Governance-Strategie

Am Anfang der Governance steht die IT-Strategie und die daraus abgeleiteten Massnahmen, mit denen diese Strategie verfolgt werden soll. Als Ergebnis liegt in fast allen grossen Unternehmen ein IT-Service-Katalog vor, der neben dem «Was» auch das «Wie» und das «Wer» enthalten sollte, sinnvollerweise ergänzt durch das «Wo», wenn beispielsweise Near- oder Offshoring ins Spiel gebracht wird oder die Konzern-IT in Kompetenzzentren organisiert wird (wenngleich im letzteren Fall auch die Bildung eines virtuellen Zentrums gerade in der IT möglich wäre). Der fertige Katalog ist die perfekte Grundlage für die Governance-

Strategie, denn Governance sollte immer an konkreten Leistungen aufgehängt werden. Am Beispiel der Bürokommunikation soll im Folgenden erläutert werden, wie eine Governance in einem international aufgestellten Unternehmen aussehen kann und welche Chancen und Risiken dabei verborgen sind.

Die Kernelemente der IT-Governance sind die Organisation der Governance selbst mit ihren Rollen und Verantwortlichkeiten, die Objekte, auf die die Governance angewendet werden soll, sämtliche Regeln und wie sie angewendet werden sollen, die Szenarien, zu denen die Governance greifen muss sowie ein Reporting, wobei Inhalte und Adressaten festgelegt werden müssen.

Die Organisation selbst sollte hierarchisch aufgebaut sein und auf den wichtigsten Ebenen des Unternehmens verankert sein – natürlich bis hin auf die lokale Ebene. Dementsprechend sollte natürlich auch eine entsprechende Entscheidungsbefugnis an die lokale Exekutive delegiert werden. So wird das lokale IT-Management nicht zum einfachen

Christoph Lüder ist Senior Consultant im Team der LEXTA GmbH.

Verwalter von Konzernrichtlinien degradiert, sondern kann im Ermessensspielraum eigene Entscheidungen fällen. Zum anderen sollte die Governance auch dafür genutzt werden, dass lokale Experten an konzernweiten Entscheidungen und Projekten mitarbeiten können, denn Expertenwissen findet sich nicht nur in der Konzernzentrale, sondern vor allem auch in der Fläche, wo die IT gelebt wird und nicht selten sehr gute Ideen vorhanden sind, die zum Wohle des Unternehmens auch konzernweite Umsetzung verdienen würden.

Governance-Regeln in Konfliktsituationen durchsetzen können

In Zusammenhang mit den Objekten der Governance sollte in einem Zug auch die Begründung festgehalten werden, warum gerade diese Bereiche für die Governance wichtig sind und welche Ziele mit den Regelungen verfolgt werden sollen. Gegebenenfalls sind die beschriebenen Governance-Regeln durch weitere Dokumente zu unterstützen, wie beispielsweise durch eine Richtlinie, wer im Unternehmen einen mobilen Arbeitsplatz (sprich: Laptop) bekommen darf und wer nicht. Dies kann vor allem auch den lokalen IT-Verantwortlichen als Stärkung dienen, wenn es möglicherweise zu Konfliktsituationen kommt, in denen ein Benutzer ein Laptop fordert, ihm dies aber von der IT nicht bewilligt werden würde. Am Beispiel der oben beschriebenen Desktop-Laptop-Ratio soll nun die Anwendung der Governance-Regeln erklärt werden. Typischerweise wird die maximal zugelassene Quote an Laptops vom Governance-Gremium auf Konzernebene vorgegeben, aber auf lokaler Ebene wird die Governance praktiziert.

Angenommen, an einem Schweizer Produktionsstandort bestellt ein Benutzer, dessen Arbeitsplatz bislang mit einem Desktop-PC ausgestattet war, einen Laptop. Die erste Prüfung, die durchgeführt würde, wäre, ob der Benutzer zu dem Personenkreis gehört, der berechtigt ist, einen mobilen Computer zu haben. Ist diese Prüfung positiv abgeschlossen, wird weiterhin geprüft, ob in der vorgegebenen Ratio (im Beispiel oben maximal 5 Prozent Laptops) noch ein Laptop beschafft werden darf. Ist die Ratio ausgeschöpft, wird die Beschaffung abgelehnt, der Nutzer müsste auf einen freien «Quotenlaptop» warten (oder kann gegebenenfalls den vorgegebenen Eskalationspfad nutzen, falls die Nichtbeschaffung des Laptops seine Arbeit behindern würde). Im anderen Fall wird der mobile Rechner bestellt und ausgeliefert. Das Ergebnis wird dokumentiert und – im Fall einer Ausnahme genehmigung der nächsthöheren Governance-Ebene – auch dieses in alle nachfolgenden Berichte des Reportings mit aufgenommen (dauerhafte Erhöhung der Ratio für diesen Standort). Denkbar wäre hier zum Beispiel auch, dass ein anderer Produktionsstandort oder ein Vertriebsstandort aus der Schweiz das Recht eines Laptops dem beleuchteten Standort überlässt. Auf der anderen Seite ist es natürlich sehr wohl erlaubt, dass das lokale Governance-Gremium die Konzernvorgaben noch einmal kräftig verschärft, indem es lokal eine weitaus restriktivere Ratio vorgibt und damit die eigene Position im Vergleich mit dem internen «Wettbewerb» verbessert. Aktenkundig wird die Governance schliesslich durch das Reporting und die durchgeführten Audits. Auf lokaler Ebene werden alle relevan-

ten Daten erhoben und an die nächsthöhere Ebene durchgereicht, die die empfangenen Daten je nach Empfängerkreis verdichtet oder transparent durchreicht. Dabei sind nicht nur die Details pro Governance-Regel gefragt, sondern auch die finanziellen Hintergründe der jeweiligen IT, am besten aufgesplittet in diejenigen Bereiche, für die die Governance greift und solche, die sich möglicherweise im «Governance-freien» Raum bewegen. Hier sind insbesondere die Personalkosten vom höchsten Lenkungsreis aus zu beachten.

Governance im Personalbereich

Ohne den lokalen IT-Organisationen Böses nachsagen zu wollen – vor allem im Personalbereich kann ohne Audits kaum kontrollierbar ein gewaltiger Kostenblock aus der konzernweiten Governance ins Niemandsland hinausbewegt werden. Hier heisst es Auffälligkeiten zu dokumentieren und möglicherweise einen internen Benchmark des IT-Services durchzuführen. Die Tätigkeiten, die in der Schweiz mit acht Mitarbeitern erledigt werden, sollten in Rumänien nicht unbedingt nur zwei Mitarbeiter vollzeitlich beschäftigen – ein solcher Produktivitätsvorsprung würde keiner ernsthaften Überprüfung standhalten.

Governance, vor allem in grossen Unternehmen, sollte nicht als Bevormundung durch die Konzernmutter missverstanden werden, sondern dient vor allem der Steuerbarkeit der IT über alle Unternehmensbereiche. Gut tut allerdings derjenige zentrale IT-Bereich, der seine gut standardisierten Töchter einbindet und nicht mit unbeirrbar Willen die Ansichten der manchmal fernen Konzernmutter rücksichtslos durchdrückt.

Objekt der Governance	Ziel	Begründung
Maximale Anzahl PCs	Kleiner/gleich Anzahl FTE in der Organisationseinheit	Ausstattungsquote reduzieren (einige Mitarbeiter haben sowohl einen Desktop als auch einen Laptop)
Maximale Ratio Desktop/Laptop	Verwaltung: 75 zu 25 Prozent Vertrieb: 50 zu 50 Prozent Produktion: 95 zu 5 Prozent Forschung: 50 zu 50 Prozent	Aufgabenbezogene Limitierung der Anzahl der teureren mobilen Arbeitsplätze
Maximale Abweichung von der Konzernplattform (HW-Modell und Basis-Image)	Produktion: 5 Prozent Forschung: 10 Prozent Sonstige: 0 Prozent	Kostengünstiger Betrieb und Pflege einer gemeinsamen Plattform
Sprachversionen von Plattform und Support	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch	Minimierung der Sprachvarianten zur Kostenminimierung und Standardisierung des Benutzer-Supports

Welche Bereiche für die Governance wichtig sind und welche Ziele mit den Regelungen verfolgt werden sollen, zeigen einige Objekte im Bereich der Bürokommunikation.