



Bild: Shutterstock.com/Dmitry Nikolajchuk

Business-IT-Alignment

Das Ziel erreichen

Eine sinnführende IT-Governance und eine moderne IT-Architektur sind Grundvoraussetzung und Mittel zum Zweck, damit die IT und das Business an einem Strang ziehen – in dieselbe Richtung.

Seit zirka zehn Jahren werden unter dem Begriff IT-Governance auf die sozio-technischen Informationssysteme der Unternehmung fokussierende Aspekte der Corporate Governance thematisiert. Für das gründliche Begriffsverständnis ist es somit zielführend, zunächst eine Eingrenzung der Bezeichnung Corporate Governance vorzunehmen, um in der Folge den Begriff IT-Governance vor diesem Hintergrund einzuordnen.

Corporate Governance ist ein einheitlich definierter Begriff. Die Definierenden lassen sich in einem Kontinuum verorten, das sich vom einseitig am Shareholder-Value orientierten Technokraten bis hin zum ethisch-ökologische Nachhaltigkeitsüberlegungen berücksichtigenden Spirituellen erstreckt. Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wurde Corporate Governance sehr weit als »Das System, durch das Firmen gesteuert und kontrolliert werden« definiert. In der Folge entwickelten sich Definitionen, die je nach ideologischem Hintergrund eher Shareholder-, Stakeholder- oder Customer-Value innerhalb des Governance-Systems operationalisieren. Als vorherrschend gilt die Stakeholder-Value-Orientierung der Corporate Governance. Da eine rein finanzorientierte Governance-Operationalisierung, die dem ursprünglichen Anspruch der Steuerung und Kontrolle des Unternehmens gerecht wird, unmöglich ist, vollzieht sich eine Ausdifferenzierung von Governance-Disziplinen, von denen die IT-Governance eine ist.

IT-Governance ist ein Bezugsobjekt für Führungskräfte. Kritiker des Begriffs sehen in ihm ein Synonym für IT-Management. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dieser Kritik bleibt an dieser Stelle kein Platz. Es ist lediglich kurz festzustellen, dass IT-Governance Bezugsobjekt für Managementhandeln, aber nicht das Managementhandeln selbst ist. Der Begriff ist fokaler Punkt eines Sprachspiels, das Managern die Reflexion ihrer Eingebundenheit in einen selbstreferenziellen Handlungszusammenhang erlaubt. Das Sprachspiel erleichtert zum einen die Kommunikation von Sachverhalten, zum anderen legitimiert und strukturiert es Verhalten der Handelnden. Es dient somit der Komplexitätsreduktion und intersubjektiven Koordination.

Ein wesentliches Ziel, das durch IT-Governance erreicht werden soll, ist die Herstellung eines Business-IT-Alignments. Darunter ist die Etablierung sozio-technischer Strukturen und Handlungsmuster zu verstehen, die geeignet sind, die Erreichung der Unternehmensziele möglichst gut zu unterstützen. Häufig wird Business-IT-Alignment in einer Art und Weise definiert, die das Unternehmen oder Geschäftsprozesse als vermeintlich Handelnden annimmt. Business-IT-Alignment bezeichnet dann einen Zustand, in dem Unternehmen in der Lage sind, mit ihren Informationssystemen ihre Ziele zu realisieren beziehungsweise Geschäftsprozesse optimal unterstützt werden. Solche Definitionen verschleiern jedoch die zentrale

Problematik jeglichen Führungshandelns, die darin besteht, dass der Manager Handlungssysteme entwirft, die erst im Nachhinein durch Kommunikation und autonomes Verhalten der Handelnden, nie in der ursprünglich beabsichtigten Art und Weise, mittelbar über die Zeit realisiert werden. Es existiert somit keine Möglichkeit, ein entworfenen Handlungssystem 1:1 zu implementieren, da die Handelnden über – meistens wünschenswerte und notwendige – Freiheitsgrade verfügen.

IT-Architektur. Das zentrale Mittel des IT-Managers zur Bewältigung der Implementierungsproblematik – und einer damit einhergehenden Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Erreichens eines Business-IT-Alignments – ist die IT-Architektur. Eine IT-Architektur beschreibt IT-Elemente in ihrem Zusammenhang. Architekturbeschreibungen können hierbei statisch-strukturelle oder auch dynamische Ablaufaspekte auf verschiedenen Ebenen verdeutlichen.

Soll die Entwicklung von IT-Systemen für die Corporate Governance zielführend sein und IT-Governance somit sichergestellt werden, dann hat eine ebenenspezifische Operationalisierung strategischer Architekturvorgaben – diese Vorgaben können auch als Architekturstile bezeichnet werden – zu erfolgen. Die strategischen Architekturvorgaben müssen auf fachlicher und softwaretechnischer Ebene operationalisiert werden. Das Schaubild verdeutlicht dies.

Operationalisierung von Architekturstilen

Quelle: Lexta Consultants Group



Ausgehend von der ursprünglichen Corporate-Governance-Definition ist IT-Governance somit ein Governance-Subsystem für die Steuerung und Kontrolle der sozio-technischen Systeme einer Unternehmung. Die IT-Governance erfolgt in Bezug zu den durch die umfassende Corporate Governance determinierten Werten und Zielsetzungen.

Es ist zweifellos, dass vom Chief Information Officer (CIO) entworfene Architekturstile zum einen lediglich im zeitlichen Verlauf und zum anderen nur bei einem ausreichenden Commitment der operativen Managementebene sowie des Personals zu realisieren sind.

Somit stellen sich die Fragen:

- ❑ Wie kann ein potenziell vorhandenes Commitment optimal entbunden werden?
- ❑ In welcher Art und Weise kann aus der Historizität der architektonischen Entwicklung gelernt werden?

Wesentlich für Commitment ist die Möglichkeit der Identifikation mit Zielvorgaben. Inhaltliche Vorgaben in Bezug auf ein Handeln müssen durch den Handelnden als sinnvoll erkannt werden können. Bei der Top-down-Operationalisierung von Architektur-

stilen sollte aus diesem Grund eine Konvergenz, also ein sich Annähern von Entitäten, auf den verschiedenen Ebenen angestrebt werden.

Bezugsobjekte auf der hierarchisch höheren Ebene müssen auf der nachgelagerten Ebene operationalisiert werden. Wenn die strategische Vorgabe beispielsweise lautet »Kostenreduktion durch Zentralisierung des Einkaufs«, dann müssen dieser Vorgabe Kennzahlen des operativen Managements, die die Ermittlung eines Zentralisierungsgrades erlauben und klare geschäftliche Kategorien (Geschäftsklassen), die das Phänomen Einkauf fachlich kommunizierbar werden lassen, zugeordnet werden. Auf Grundlage der Geschäftsklassen müssen dann technische Kategorien (technische Fachklassen) abgeleitet werden, die essenziell für die nachhaltige Systementwicklung sind. Lediglich wenn Geschäftsklassen und

Fachklassen konvergieren, werden Systementwicklungsprojekte architekturkonforme »Bauwerke« hervorbringen können.

Neben dem Klassenkonzept der objektorientierten Softwareentwicklung erlaubt die Vorgabe zentraler Services die Einschränkung von Freiheitsgraden und somit eine »Ex-post-Konvergenz« hinsichtlich spezifischer Aspekte in Bezug auf die Operationalisierung des Strategischen. Dies ist das bevorzugte Stilmittel in serviceorientierten Architekturen.

Partizipation. Die Einschränkung von Freiheitsgraden und die einseitige Top-down-Sicht auf das Konvergenzphänomen ist kritisch zu reflektieren, da ein weiteres Mittel zur Herstellung von Commitment die Partizipationsmöglichkeit hierarchisch nachgelagerter Mitarbeiter ist. Partizipation erlaubt Konvergenz erzeugende Kommunikationsflüsse bottom-up. Sie deckt Identifikationsprobleme auf und schafft einen Rahmen für politische Prozesse, die wesentlichen Einfluss auf das Gelingen von IT-Projekten besitzen. Partizipation hilft, blinde Flecken des Strategischen und der Operationalisierung des Managements sowie weitere Potenziale zu entdecken, Prioritäten aus Sicht der letztendlichen Anwender von IT-Systemen zu berücksichtigen, Problembereiche zu erkennen und Strategien für deren Lösung zu entwickeln.

Zu fördern sind Systemarchitekturen mit Möglichkeiten der inhärenten Endanwenderpartizipation, die eine sogenannte Entwicklung 2. Ordnung – hierunter ist eine Systementwicklung durch die Endanwender selbst zu verstehen – ermöglichen. Aktuelle Schlagworte in diesem Bereich sind Web 2.0 oder Enterprise 2.0.

Häufig ergibt sich in Bezug auf Veränderungen in sozio-technischen Systemen das Problem, dass sich ein geringer Mehraufwand bei einem Teil der Handelnden ergibt, durch den ein großer Mehrwert bei anderen entsteht. Dieses Phänomen gefährdet die Herstellung von Commitment. In Bezug auf die Implementierungsproblematik von Architekturen sollte Wertorientierung somit

immer multiperspektivisch vor dem Hintergrund der individuellen Kalküle der potenziell Kooperierenden erfolgen. So weit möglich sollte auf einen Ausgleich von Mehrwert und Mehraufwand bei Veränderungsprozessen hingewirkt werden. Alternativ muss diesem Problemfeld mit Mitteln der Organisationsentwicklung begegnet werden.

Zeitachse. In Bezug auf die zeitliche Dimension der Durchsetzung von IT-Architekturstilen sollte in Betracht gezogen werden, dass Fehler das vermutlich beste Lernvehikel sind. Es sollte dokumentiert werden, welche Verhaltensänderungen auf den unterschiedlichen Ebenen durch die Veränderung von Architekturvorgaben beobachtet worden sind. Divergenzen und Problembereiche sollten erfasst und deren inkrementelle Lösung protokolliert werden. Führen die kommunikativen Lösungsprozesse zu Veränderungen des Architekturentwurfs beziehungsweise einer Modifikation des Architekturstils, dann sollten die Grün-

» Nur wenn **Geschäftsklassen und Fachklassen konvergieren**, werden Systementwicklungsprojekte architekturkonforme »Bauwerke« hervorbringen können. «

de, Szenarien und Entscheidungen, die zu der Änderung führten, ebenfalls erfasst werden. Auswirkungen der Veränderungen müssen verfolgt und zyklisch reflektiert werden, Fehler erkannt und aus ihnen gelernt werden. Nur so kann IT-Architektur ein nachhaltiges Mittel zum Business-IT-Alignment sein und dadurch Bestandteil einer reflexiven Organisationsentwicklung im Sinne der IT-Governance werden.

Dass existierende IT-Systeme nicht ausreichend geeignet sind, den hier gestellten Ansprüchen an Konvergenz, Partizipation und Dokumentation gerecht zu werden, ist offensichtlich. Letztendlich wird an ihnen im Hinblick

auf eine gewünschte Kultivierung des Sozialen und Technischen in soziotechnischen Systemen aber kein Weg vorbei führen. Diese liegt zum großen Teil in der Verantwortung des Architekten: »Architektur ist, unabhängig davon, wie profan oder anspruchsvoll der Zweck ist, dem sie dient, letztlich die Gesamtheit der durch Menschenhand veränderten Umwelt und damit eine kulturelle Leistung der Menschen.« (Meinhard von Gerkan 1982 in: Die Verantwortung des Architekten).

Roland Kossow

Roland Kossow ist Senior Consultant der Lexta Consultants Group, Berlin – www.lexta.com