

Standards ISO/IEC 38500

Corporate Governance in der IT-Organisation

Über den Begriff der „IT Governance“ herrscht in der Praxis ein uneinheitliches Verständnis. Mit einem neuen Standard wird das Ziel verfolgt, „IT Governance“ deutlicher als bisher an der Geschäftssicht zu orientieren. Eine Erfolgsgeschichte im öffentlichen Sektor ist die Umsetzung des zentralen Konzepts „IT-Steuerung Bund“.

Mehr denn je ist in Krisenzeiten die IT-Organisation in der Bringschuld, ihre Wertigkeit für den Geschäftserfolg gegenüber Entscheidern im Unternehmen zu demonstrieren. Der populäre Begriff des Business/IT-Alignment ist dabei das zentrale Thema. Gemeint ist damit der Abgleich und die Bedienung von Geschäftsbedürfnissen durch eine effizient arbeitende und agil aufgestellte IT im Unternehmen. Themen wie IT-Organisationsentwicklung, Leistungssteuerung, Compliance, Prozess-Exzellenz, Technologiemanagement sowie begleitende kulturelle und kognitive Aspekte der Unternehmung sind dabei integrativ und optimal zu gestalten. Dieses Gesamt-konstrukt wird unter dem Begriff „IT Governance“ subsummiert. Entsprechend dem Standard CobiT 4.1 (Control Objectives for Information and Related Technology) ist „IT Governance“ definiert als „die Verantwortung der Unternehmensführung, entsprechende Organisationsstrukturen, Prozesse

und Führungsmodelle zu gestalten, die sicherstellen, dass die IT bestmöglich zum Erreichen der Organisationsstrategie beiträgt“ (übersetzt aus dem Englischen). Laut Peter Weill und Jeanne Ross von der MIT Sloan School of Management, Pioniere in

Eine leistungsstarke Organisation zeichnet sich durch eine gut funktionierende IT Governance aus.

diesem Forschungsfeld, zeichnet sich eine leistungsstarke Organisation insbesondere durch eine gut funktionierende IT Governance aus.

Großer Interpretationsspielraum
Eine Vielzahl von Frameworks, Standards und Best Practices sind aus dem eher IT-nahen Umfeld zur Schärfung der Definition und Schaffung von Klarheit entwickelt wor-

den (Cobit von der ISACA, Internationaler Verband der IT-Prüfer; ITIL von der Central Computing and Telecommunications Agency, jetzt OCG). Diese Vielfalt hat in der Praxis jedoch zu einem höchst uneinheitlichen und vor allem geschäftsfremden Verständnis

von IT Governance geführt. Dass in Unternehmen und Institutionen auch außerhalb der IT grundsätzlich ein großer Spielraum für die Interpretation des Begriffs der „Governance“ existiert (von „operativer Prozesssteuerung“ bis „Strategiekommunikation“), konnte bereits eine Studie der Management- und Technologieberatung BearingPoint über die Governance in der Produktentwicklung im Jahr 2009 zeigen (siehe Heft 06/2009). Von 40 befragten Industrieunternehmen konnten nur wenige eine integrierte Sicht der verschiedenen Aspekte im Kontext der Governance erläutern, zudem den Bezug mit dem Kern-

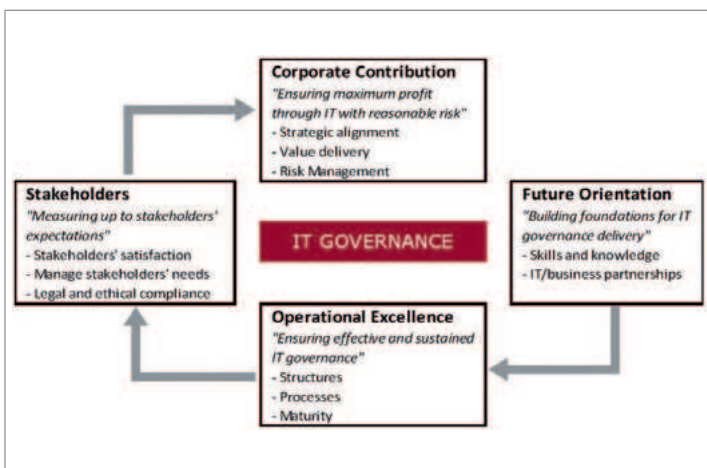


Bild 1: IT Governance Balanced Scorecard [van Grembergen].

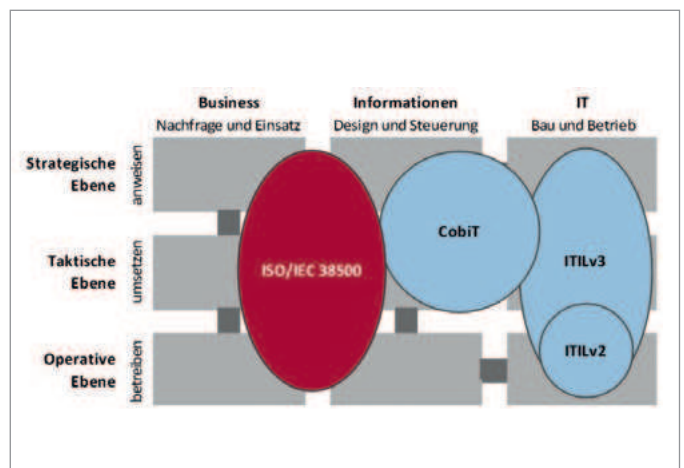


Bild 2: Standards im Strategic Alignment Modell [van Bon & Hoving].

geschäft aufzeigen. In Bild 1 wird so ein ideal kausaler Zusammenhang einzelner Themenfelder innerhalb einer ganzheitlichen und geschäftsorientierten IT Governance veranschaulicht. Die eigentliche Maximierung des Geschäftswertbeitrags wird maßgeblich durch die Erfüllung von Stakeholder-Interessen unter der Einhaltung von Compliance-Richtlinien erzielt. Dies wird durch effektive und nachhaltige Prozesse und Strukturen geleistet, die kontinuierlich zu einer hohen Prozessmaturität weiterentwickelt werden sollten. Am Beginn der Kausalkette steht das Ziel, Wissen, kompetente Mitarbeiter und strategische Partnerschaften aufzubauen, um exzellente Prozesse und Strukturen überhaupt erst gestalten, umsetzen und professionell ausführen zu können.

Ein neuer Standard als Brücke zur Fachseite

Neben der Diskussion um die grundlegende Definition dieses Begriffs wurden die publizierten Modelle für die Implementierung von IT Governance in vielen Unternehmen und Institutionen bereits praxiserprobt. Die weit verbreiteten Best Practice-Ansätze ITIL (IT Infrastructure Library) und CobiT sind in der konkreten Anwendung dabei sehr technologiefokussiert und vermissen die Demonstration und kausale Argumentation, dass Informationstechnologie gerade heute einen bedeutenden Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet. Ebenso wird kein einheitliches Verständnis bei IT-fremden Verantwortlichen in der Unternehmensführung geschaffen und es fehlt die ausdrückliche Betonung, dass „IT Governance“ ein Top-Management-Thema ist.

Der im Jahr 2008 veröffentlichte internationale Standard ISO/IEC 38500 setzt genau hier an. Entsprechend dieser Norm wird ein eher abstrakter und weniger techniklastiger Bezug zu Inhalten der IT mit der Absicht aufgezeigt, eine geschäftsorientierte Sicht auf die Steuerung der IT-Organisation, die „Corporate Governance in Information Technology“ zu vermitteln. Das eigens be-

nannte Ziel im Standard ist „...to promote effective, efficient and acceptable use of IT in all organizations ...“. Die ISO/IEC 38500 benennt dabei sechs Prinzipien bezogen auf ein gutes Verhalten im Umgang mit IT im Unternehmen:

- Verantwortung (IT-Angebot und Nachfrage)
- Strategie (Potenziale und Geschäftsausrichtung)
- Beschaffung (Transparenz und Kurz-/Langfristigkeit)
- Leistung (Services und Qualität)
- Konformität (Compliance und Ethik)
- Menschliches Verhalten (Bedürfnisse und externe Nutzer)

Der begleitend vorgestellte Führungsansatz im ISO/IEC 38500 ergänzt dieses Modell um Managementaufgaben wie Bewertung (u. a. Portfolio Management, IT-Potenzialanalyse, Porter's 5-Forces), Beauftragung (IT-Entwicklung und -Betrieb) und Überwachung der Leistung und Konformität, auch durch geeignete Kennzahlensysteme.



Dipl.-Wirt.-Ing., PGDip. Marc Roman Franke

ist Business Consultant bei BearingPoint im Bereich Commercial Services und spezialisiert auf die Themenfelder IT-Strategie und „IT Governance“ sowie konzernweite Implementierungen von IT-Portfolio-Management-Prozessen.

■ marcroman.franke@bearingpointconsulting.com

Entsprechend ihrem Regelungsbereich einerseits zwischen Geschäft und IT, sowie im Hinblick auf Strategie oder operative Ebene, lassen sich die populären Standards gegenüber dem neuen Ansatz positionieren und abgrenzen (Bild 2). Insbesondere im Vergleich zu ITIL wird die Verschiebung von der IT-Angebotsseite auf die der Geschäftsnachfrage deutlich. Wie diese Prinzipien unternehmensindividuell umgesetzt werden, obliegt dem eigentlichen IT-Management, jedoch stets in unbedingter Zusam-

menarbeit mit der Fachseite. Dazu wird operativ, praktisch und konkret wieder auf bestehende Methoden und Frameworks aus ITIL und CobiT verwiesen und zurückgegriffen.

Erfolgreiche Anwendung im CIO Konzept „IT-Steuerung Bund“

Die Finanzkrise, die damit verbundene Konjunkturabschwächung und strukturelle Veränderung des Arbeitsmarkts, die Konjunkturpakete der Bundesregierung sowie zunehmende internationale Verflechtungen – all diese Entwicklungen stellen auch die deutsche Verwaltung vor grundlegende Änderungen im Ablauf und in der Ausrichtung von Prozessen und deren Steuerungsstrukturen. Die Erwartungshaltung von Bürgern und Politik an die Wirtschaftlichkeit und den Service öffentlicher Institutionen steigt. Eine zukunftsorientierte „IT Governance“ bietet die Chance, die Effektivität und Effizienz der Verwaltungsarbeit von Bund, Ländern und Kommunen zu steigern. Gleichzeitig hilft sie, die größten Heraus-

forderungen des öffentlichen Dienstes zu meistern: Verbesserte Serviceorientierung der Verwaltung, Sicherung der staatlichen Handlungsfähigkeit, Förderung von Innovationen und erleichterte Integration verschiedener Verwaltungsebenen.

Der IT-Gipfel 2006 gab den Anlass, die bisherige IT-Steuerung des Bundes kritisch unter die Lupe zu nehmen und zu verbessern. So wurde der Grundstein für die Entwicklung eines Konzeptes für die IT-Steuerung des Bundes gelegt. Das Konzept wurde

ein Jahr später im Dezember 2007 vom Bundeskabinett beschlossen und wenige Tage später auf dem zweiten IT-Gipfel von der Bundeskanzlerin vorgestellt und danach umgesetzt. Beim Abgleich des Umsetzungsstandes der neuen IT-Steuerung des Bundes nach den sechs Prinzipien der ISO/IEC 38 500 kann man folgende bemerkenswerte Initiativen ausmachen:

- Verantwortung (IT-Angebot und Nachfrage): Die Nachfrage nach IT-Leistungen ist im Bund logisch von der Leistungserbringung getrennt sowie nutzer- und organisationsübergreifend gebündelt und priorisiert. Das IT-Angebot wird schrittweise ressortübergreifend in sogenannten IT-Dienstleistungszentren gebündelt.

- Strategie (Potenziale und Geschäftsausrichtung): Der Kabinettsbeschluss hat die Funktion des Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik (den sogenannten Bundes-CIO) sowie zwei neue Gremien, den Rat der IT-Beauftragten der Ressorts und die IT-Steuerungsgruppe des Bundes, geschaffen. Die neuen Steuerungsstrukturen wurden zügig etabliert.

- Beschaffung (Transparenz und Kurz-/Langfristigkeit): Der Bundes-CIO hat unter anderem die Aufgabe, die Bündelung der ressortübergreifenden IT-Nachfrage zu organisieren und ein IT-Rahmenkonzept des Bundes zu erstellen. Dieses Konzept soll die transparente Grundlage der Leistungsbefragung der Dienstleistungszentren IT sein.

- Leistung (Services und Qualität): Durch ein noch zu schaffendes übergreifendes Portfoliomanagement sollen die Leistungskataloge der IT-Dienstleister des Bundes gesteuert werden. Diese müssen durch Produktkataloge, in denen Services und ihre Erbringungsqualitäten definiert sind, Leistungen transparent am „Markt“ der Bundesverwaltungen anbieten.

- Konformität (Compliance und Ethik) und menschliches Verhalten (Bedürfnisse und externe Nutzer): Die neue IT-Steuerung soll helfen, Rahmenbedingungen für den innovativen Einsatz von IT in der Verwal-



Dipl.-Wirtschafts-Inf. Stefan Pechardscheck

ist Partner bei BearingPoint im Bereich IT Strategy & Transformation und verantwortet den Bereich IT Management für die Industrie und den öffentlichen Sektor. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit der Konzeptionierung und Umsetzung von „IT Governance“-Strategien.

■ stefan.pechardschek@bearingpointconsulting.com

tion zu schaffen. Die klassische Wirkungskette der öffentlichen Verwaltung verläuft nach dem Muster, dass eine Verwaltungsorganisation der eingesetzten Technik bedarf. Der Einsatz moderner IT-Steuerungsinstrumente kann diese Wirkungskette umkehren und selbst Impulse zur Modernisierung der Verwaltungsorganisation geben.

Der Staat ist einer der größten Nachfrager nach IT-Produkten und IT-Dienstleistungen auf dem deutschen Markt. Die deutschen Unternehmen brauchen den Staat als innovativen Nachfrager, sonst wandern E-Government relevante Forschungs- und Entwicklungsfunktionen in andere Länder ab. Eine moderne Verwaltung ist daher für den Hightech- und Technologiestandort

Deutschland von grundlegender Bedeutung und stärkt somit erheblich den Wirtschaftsstandort.

Mittels „IT Governance“ soll die Geschäftsstrategie langfristig und nachhaltig unterstützt werden. Eine geschäftsorientierte Governance stellt sich dieser Herausforderung und löst diese mit einer strukturierten Herangehensweise, die die wesentlichen Kernelemente der Prozessorientierung, der Ergebnisorientierung und übergreifender Koordinierungsmechanismen berücksichtigt. Die Anwendung der ISO/IEC 38500 kann hier eine wertvolle Hilfe sein.

■ Mehr Informationen unter www.bearingpoint.de

Quellen

- BearingPoint; McKinsey & Company (2007): IT-Steuerung Bund – Konzept des Bundesministeriums des Innern und des Bundesministeriums der Finanzen, www.cio.bund.de.
- Brand, Koen; Boonen, Harry (2007): IT Governance based on CobiT 4.1 – A management guide. 3 Aufl. Zaltbommel: Van Haren.
- Grembergen, Wim van; Haes, Steven de (2005): Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard. In: Information Systems Control Journal, Jg. 6, Nr. 2.
- Grembergen, Wim van; Haes, Steven de (2009): Enterprise governance of information technology – Achieving strategic alignment and value. New York: Springer.
- Goeken, Matthias; Pfeiffer, Jan C.; Johannsen, Wolfgang (2008) – Motivation einer IT-Governance-Geschäftsarchitektur zur Unterstützung des Business/IT-Alignments.
- International Standard ISO/IEC 38500: 2008(E) – Corporate governance of information technology.
- Weill, Peter; Ross, Jeanne W. (2007): IT governance – How top performers manage IT decision rights for superior results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.