

Christopher Rentrop

IT-Governance

Zentraler Erfolgsfaktor für die
digitale Transformation

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

100 Jahre

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

100 Jahre

IT-Governance

**Zentraler Erfolgsfaktor für die digitale
Transformation**

Von

Prof. Dr. Christopher Rentrop

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<https://ESV.info/978-3-503-14486-0>

Zitiervorschlag:

Rentrop, IT-Governance

ISBN 978-3-503-14486-0 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-14487-7 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-14487-7>

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort

Niemand ist eine Insel
John Donne (1572–1631)

Das Thema IT-Governance hat sich mir etwas zufällig genähert: Vor inzwischen mehr als 12 Jahren habe ich begonnen, mich aufgrund eigener praktischer Erfahrungen mit dem Thema Schatten-IT auseinanderzusetzen. Schnell ist daraus durch glückliche Umstände zum einen eine bis heute erfolgreich arbeitende Forschungsgruppe entstanden und zum anderen bin ich hierüber auch mit dem Thema IT-Governance in Kontakt gekommen.

„Niemand ist eine Insel“ – dieses Zitat ist für ein Buch über IT-Governance gleich doppelt bedeutsam. Erstens besagt das Zitat, dass Menschen zusammen leben und arbeiten (müssen); damit wird das Thema Governance erst relevant, da über diese die Spielregeln des gemeinsamen Lebens definiert werden. Anders gesagt: Wären wir eine Insel, bräuchten wir keine Governance. Zweitens ist das Zitat auch auf den Erstellungsprozess des Buchs zu beziehen: Ein Autor arbeitet selten völlig allein, er ist in der Regel in ein Umfeld eingebunden, das ihm bei der Umsetzung seines Projekts unterstützt.

Seit Beginn der Arbeit am Thema Schatten-IT habe ich mit zahlreichen Menschen diese verschiedenen Themen diskutiert, Methoden entworfen, ausprobiert, reflektiert, weiterentwickelt und auch verworfen. Dieses Buch ist demnach das Ergebnis eines intensiven Austauschs mit Vertretern der Praxis und der Wissenschaft. Allen Gesprächs- und Kooperationspartnern sei für ihren Input und ihr Feedback gedankt.

Eine besondere Rolle in dem Prozess haben dabei aber die Mitarbeiter der Forschungsgruppe „Schatten-IT“ im Konstanzer Institut für Prozesssteuerung (kips) und dem daraus erwachsenen Spin-off BITCO³ gespielt. Dies sind namentlich vor allem meine langjährigen Kollegen Prof. Dr. Stephan Zimmermann und Dr. Melanie Huber. Beide waren schon von Anfang an Teil der Forschung und praktischen Anwendung der Arbeiten zur Schatten-IT und IT-Governance. Ohne eure wertvolle Zusammenarbeit wäre das alles in seiner heutigen Form und damit auch dieses Buch nicht entstanden.

Seit einigen Jahren besteht die Forschungsgruppe bei BITCO³ darüber hinaus aus Constanze Riedinger, Niculin Prinz, Justus Leonhardt, Marcel Heinzelmann und seit Neuestem auch Tim Klos. Alle aus dem Team haben ihren Beitrag geleistet, Forschungsergebnisse zu erarbeiten, weiterzuentwickeln und in der Praxis anzuwenden. Ihr tragt die zahlreichen Kooperationen mit Unternehmen und baut den Wissensschatz unseres Teams immer weiter aus.

Vorwort

Schließlich sei auch meiner Familie gedankt. Eure immer wiederkehrenden Erinnerungen, falls das Thema „Buchprojekt“ doch mal wieder zu lange liegen geblieben ist, und auch der Freiraum zur Arbeit an dem Buch haben mir sehr dabei geholfen, diese Arbeit abzuschließen. Danke für alles.

Winterthur, im September 2023

Christopher Rentrop

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	<u>5</u>
Abbildungsverzeichnis	<u>11</u>
Tabellenverzeichnis	<u>15</u>
1 Einleitung	<u>17</u>
2 Governance als Steuerungsaufgabe	<u>21</u>
2.1 Governance	<u>21</u>
2.2 Corporate Governance	<u>22</u>
2.2.1 Einführung	<u>22</u>
2.2.2 Verhältnis von Governance zu anderen Führungsaufgaben	<u>24</u>
2.3 Anforderungen an eine gute Governance	<u>25</u>
2.4 Governance als Teil des Führungssystems	<u>27</u>
2.5 Management der Governance	<u>30</u>
3 IT-Governance	<u>33</u>
3.1 IT als Handlungsfeld kollektiver Entscheidungen	<u>33</u>
3.2 Ansätze zur Definition der IT-Governance	<u>34</u>
3.3 Beziehung zwischen IT-Governance und Corporate Governance	<u>36</u>
3.4 Bedeutung der IT-Governance	<u>37</u>
3.4.1 Treiber für den Stellenwert der IT-Governance	<u>37</u>
3.4.2 Wirkungsmodell der IT-Governance	<u>39</u>
3.4.3 Auswirkungen einer unzureichenden Governance	<u>40</u>
3.4.4 Schatten-IT als Ausdruck informeller Governance	<u>42</u>
3.5 Erfolgsfaktoren der IT-Governance	<u>46</u>
4 Elemente der IT-Governance	<u>49</u>
4.1 Zielgröße „bestmögliche Verwendung“	<u>49</u>
4.1.1 Strategisches Alignment	<u>49</u>
4.1.2 Operationalisierung des Alignments	<u>57</u>
4.1.3 Messung der IT-Performance	<u>61</u>
4.2 Strukturen	<u>64</u>
4.2.1 Stakeholder	<u>64</u>
4.2.2 Gremien	<u>67</u>
4.2.3 IT-Führungsrollen	<u>74</u>
4.3 Prozesse	<u>77</u>
4.4 Entscheidungsrechte	<u>78</u>
4.4.1 Dimensionen und Archetypen	<u>79</u>
4.4.2 Ausgestaltung der Partizipation	<u>85</u>
4.5 Relationale Mechanismen	<u>87</u>

5 COBIT als Rahmenwerk der IT-Governance	<u>91</u>
5.1 Grundlagen	<u>91</u>
5.2 Historie	<u>93</u>
5.3 Prinzipien	<u>95</u>
5.4 Struktur von COBIT 2019	<u>98</u>
5.4.1 Ziele für Governance und Management	<u>98</u>
5.4.2 Komponenten	<u>100</u>
5.5.2 Performance Management	<u>105</u>
5.5 Anwendung des Rahmenwerks	<u>106</u>
5.6 Einordnung von COBIT	<u>110</u>
6 Entscheidungsdomänen der IT-Governance	<u>115</u>
6.1 IT-Prinzipien	<u>117</u>
6.1.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>117</u>
6.1.2 Methoden	<u>123</u>
6.1.3 Verteilung der Verantwortung	<u>131</u>
6.2. Steuerung der IT	<u>132</u>
6.2.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>133</u>
6.2.2 Methoden	<u>142</u>
6.2.3 Verteilung der Verantwortung	<u>146</u>
6.3 Architektur	<u>149</u>
6.3.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>150</u>
6.3.2 Methoden	<u>158</u>
6.3.3 Verteilung der Verantwortung	<u>165</u>
6.4 Sourcing	<u>168</u>
6.4.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>168</u>
6.4.2 Methoden	<u>170</u>
6.4.3 Verteilung der Verantwortung	<u>174</u>
6.5 Risk, Security & Compliance	<u>176</u>
6.5.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>176</u>
6.5.2 Methoden	<u>178</u>
6.5.3 Verteilung der Verantwortung	<u>184</u>
6.6 Organisation & Personal	<u>185</u>
6.6.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>186</u>
6.6.2 Methoden	<u>190</u>
6.6.3 Verteilung der Verantwortung	<u>192</u>
6.7 IT-Services	<u>194</u>
6.7.1 Zentrale Handlungsfelder	<u>194</u>
6.7.2 Methoden	<u>198</u>
6.7.3 Verteilung der Verantwortung	<u>200</u>
7 Management der IT-Governance	<u>207</u>
7.1 Awareness schaffen	<u>208</u>
7.2 Analyse	<u>209</u>
7.2.1 Aktuelle Situation des Governance-Systems	<u>210</u>
7.2.2 Stakeholder	<u>211</u>

7.3 Entwicklung	215
7.3.1 Prozess	215
7.3.2 Entwicklungsstrategien	217
7.3.3 Gestaltungsfaktoren	221
7.4 (Erfolgs-)Messung der IT-Governance	223
7.5 Prüfen der Governance	227
8 Schlussbetrachtung	231
Literaturverzeichnis	235
Stichwortverzeichnis	247

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Governance und Management	24
Abbildung 2: Formen der Führung	27
Abbildung 3: Ausgewogenes Steuerungskonzept nach Simons	28
Abbildung 4: Themenfelder der IT-Governance	34
Abbildung 5: Wirkungsmodell der IT-Governance	39
Abbildung 6: Zuordnung von Entscheidungsmacht und Verantwortung	41
Abbildung 7: Bedeutung der Schatten-IT für die Unternehmensprozesse	43
Abbildung 8: Qualität der Schatten-IT	44
Abbildung 9: Einfluss des Sourcing auf die Qualität der Schatten-IT	45
Abbildung 10: Innovationspotenzial der Schatten-IT	46
Abbildung 11: Konzeption des Strategic Alignment Model	50
Abbildung 12: Perspektiven des Strategic Alignments	52
Abbildung 13: Kriterien des Reifegrads der Governance	55
Abbildung 14: Zielsystem der IT-Governance	57
Abbildung 15: Wertbeitrag der IT	58
Abbildung 16: Messbarkeit und Wirkung der IT	62
Abbildung 17: Praxisbeispiel Architekturgremien	72
Abbildung 18: Einordnung der Archetypen	81
Abbildung 19: Dezentrales Duopol	83
Abbildung 20: Zentrales Duopol	84
Abbildung 21: Das Grundmodell von COBIT 2019	92
Abbildung 22: Historische Entwicklung des COBIT Rahmenkonzepts bis COBIT 2019®	94
Abbildung 23: Funktionsweise der Governance (© ISACA 2012)	97
Abbildung 24: Die Ebenen Governance und Management	97
Abbildung 25: Die Governance- und Managementziele in COBIT 2019	99
Abbildung 26: Zielableitungsprozess in COBIT	108
Abbildung 27: Screenshot COBIT Design Toolkit	109

Abbildung 28: Entscheidungsdomänen der IT	116
Abbildung 29: Zusammenhang verschiedener Entscheidungen	117
Abbildung 30: COBIT-Ziele der IT-Prinzipien	118
Abbildung 31: Anteil der IT-Kosten am Umsatz	120
Abbildung 32: Verwendung von IT-Budgets	121
Abbildung 33: Wertschöpfungsmodell des Unternehmens	125
Abbildung 34: Strategic Grid nach McFarlan	127
Abbildung 35: Beispiel für das strategische Portfolio eines Unternehmens	130
Abbildung 36: COBIT-Ziele für die Steuerung der IT	133
Abbildung 37: Kostenverrechnungsmodell	138
Abbildung 38: Budgetaufteilung	140
Abbildung 39: Budgetaufteilung nach Branchen	141
Abbildung 40: Zweidimensionales Scoring	144
Abbildung 41: Ranking-Ansatz	145
Abbildung 42: Domain-Ansatz	146
Abbildung 43: Komponenten der Unternehmensarchitektur	149
Abbildung 44: COBIT-Ziele des Architekturmanagements	150
Abbildung 45: Phasen des Demand-Managements	152
Abbildung 46: Aufgaben des Demand-Management-Prozesses	153
Abbildung 47: Wege zur Zentralisierung	154
Abbildung 48: Zusammenhang von Integration und Standardisierung	155
Abbildung 49: Beispiel für eine Unternehmensarchitektur	158
Abbildung 50: Beispiel für einen Bebauungsplan	159
Abbildung 51: Einfluss der strategischen Rolle auf die Standardisierung	161
Abbildung 52: Funktionsumfang lokales System vs. Template	162
Abbildung 53: Vergleich der Prozesse zweier Organisationseinheiten	163
Abbildung 54: Standardisierungsportfolio	164
Abbildung 55: Grundlegendes Modell der Sourcing-Entscheidung	168
Abbildung 56: COBIT-Ziele für das Handlungsfeld Sourcing	169
Abbildung 57: Rolle des Sourcing für die strategischen Modi	171
Abbildung 58: Business Component Modell	172
Abbildung 59: Outsourcing Governance	174

Abbildung 60: COBIT-Ziele für den Bereich Risk, Security & Compliance	176
Abbildung 61: Fokus der IT-Sicherheit in Bezug auf die strategische Rolle	180
Abbildung 62: Ergebnis der Erhebung	182
Abbildung 63: Bewertung der Schatten-IT	183
Abbildung 64: Entscheidungsmatrix	184
Abbildung 65: COBIT-Ziele für das Handlungsfeld Organisation	186
Abbildung 66: Organisationsmodelle der IT	187
Abbildung 67: Organisationsgrad in Bezug auf die strategische Rolle	192
Abbildung 68: COBIT-Ziele der Service-Governance	195
Abbildung 69: Horizontal geprägte Arbeitsteilung zwischen Fachbereich und IT	195
Abbildung 70: Grundmodell der adaptiven IT-Governance	197
Abbildung 71: Umsetzung der adaptiven Governance	197
Abbildung 72: Beispiel für die Selbstbewertung	199
Abbildung 73: Strategische Rolle und Verteilung der Verantwortung	205
Abbildung 74: COBIT 2019 – Vorgehen bei der Implementierung einer Governance	208
Abbildung 75: Übergang eines dezentralen Duopols	211
Abbildung 76: Domänenbezogenes Soziogramm	212
Abbildung 77: Beispiele für die Einbindung der Stakeholder	214
Abbildung 78: Entwicklungspfade aus den Gap-Situationen	218
Abbildung 79: Dominierende Governance-Ansätze	220
Abbildung 80: Themenfelder der IT-Governance	231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispiele für Partizipations- und Kontrollrechte	23
Tabelle 2:	Corporate Governance – IT-Governance	36
Tabelle 3:	Komponenten des Strategic Alignment Model	50
Tabelle 4:	Förderer und Bremser des IT-Alignments	53
Tabelle 5:	Kriterien der Reifegrade des IT-Alignments	54
Tabelle 6:	Reifegrade des Strategischen Alignments	56
Tabelle 7:	Typische Stufen in Reifegradmodellen	64
Tabelle 8:	Inhalte einer Charta	68
Tabelle 9:	Vor- und Nachteile der Governance-Archetypen	85
Tabelle 10:	Beispiel für eine RACI-Matrix	86
Tabelle 11:	Übersicht über die COBIT 2019® Beiträge	93
Tabelle 12:	Prinzipien in COBIT	95
Tabelle 13:	Unternehmens- und IT-Ziele für das COBIT Ziel EDM01	100
Tabelle 14:	Ziele, Prozesse und Aktivitäten im COBIT-Prozessmodell	101
Tabelle 15:	Beschreibung der Komponente „Prozess“	102
Tabelle 16:	Beschreibung der Komponente „Organisation“	102
Tabelle 17:	Beschreibung der Komponente „Information“	103
Tabelle 18:	Beschreibung der Komponente „Mitarbeiter“	104
Tabelle 19:	Beschreibung der Komponente „Richtlinien“	104
Tabelle 20:	Beschreibung der Komponente „Kultur“	104
Tabelle 21:	Beschreibung der Komponente „Services, Infrastruktur und Applikationen“	105
Tabelle 22:	Rollen in COBIT und deren organisatorische Zuordnung	110
Tabelle 23:	Ableich Archetypen mit COBIT-Rollen	112
Tabelle 24:	Kostentreiber der IT-Kosten	137
Tabelle 25:	Beispiel Scoring	143
Tabelle 26:	Einflussfaktoren der IT-Aufbauorganisation	191
Tabelle 27:	Beispiel für ein Kooperationsmodell	200
Tabelle 28:	Kriterien der Stakeholder-Analyse	213
Tabelle 29:	Auszug aus den Kriterien der Alignment Reifegrade	219

Tabellenverzeichnis

Tabelle 30:	Beispiele für Kennzahlen der IT-Governance	224
Tabelle 31:	Steuerung der COBIT Aktivitäten über Reifegrade	227

1 Einleitung

Digitalisierung und digitale Transformation – diese beiden Schlagworte treiben die meisten Unternehmen schon seit einiger Zeit sehr stark um.¹ Unabhängig von der genauen Begriffsabgrenzung, die hier auch nicht vorgenommen werden soll, ist erkennbar, dass der Informationstechnologie (IT) in den Unternehmen eine wachsende Bedeutung zukommt.

Mit der wachsenden Bedeutung des Produktionsfaktors Information verändert sich auch der Managementbedarf der IT.² Aktuell besteht in einigen Unternehmen die Tendenz, dass die Digitalisierung zu einer Sammlung von Einzelprojekten wird, ohne dass ein wirklich tiefgreifender Wandel stattfindet. In diesen Fällen bleibt dann jedoch die Durchdringung mit IT nur punktuell und oberflächlich. Zudem besteht die Gefahr, dass den betroffenen Unternehmen Wettbewerbsnachteile drohen. Zum einen könnten sich dabei durch unzureichendes Management Fehlinvestitionen ergeben, die entsprechende finanzielle Belastungen mit sich bringen. Zum anderen entstehen die Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen aus der IT generieren kann, in der Regel nicht aus den Systemen selbst, sondern erst aus dem „überlegenen“ Umgang mit der IT.

In der Folge werden daher das Business-IT Alignment und die Maximierung des Wertbeitrags der IT immer wichtiger. Der erste Begriff wird verwendet, um eine strategieorientierte Abstimmung von Fachbereich und IT zu beschreiben. Und obwohl dieses Thema schon seit Jahrzehnten diskutiert wird, sind in der Praxis noch verbreitet Defizite bei dieser Abstimmung zu verzeichnen. Diese strategische Abstimmung setzt dabei voraus, dass die Fachbereiche gemeinsam mit der IT-Abteilung die langfristige Nutzung der IT im Unternehmen planen. Dementsprechend muss auch das Steuerungssystem der IT an dieser Frage ausgerichtet werden. Der zweite Begriff des Wertbeitrags der IT dagegen soll ausdrücken, dass sich die Investition in IT auch finanziell auszahlen soll; die IT-bezogenen Ausgaben sollen indirekt durch eine Verbesserung der Prozesse oder direkt durch eigene Erlöse das finanzielle Ergebnis des Unternehmens verbessern.

-
- 1 Diese Thematik wird vielleicht noch durch den Fachkräftemangel und andere Krisen des Alltags ergänzt. Jedoch hat hier auch die Corona-Pandemie gezeigt, dass Technologie ein Schlüssel zum Umgang mit den Herausforderungen ist.
 - 2 In diesem Buch wird unter der Abkürzung IT immer die Informationstechnologie als Ganzes verstanden. Alle anderen Bezüge, zum Beispiel auf die IT-Abteilung oder die IT-Governance, werden entsprechend gekennzeichnet.

An dieser Stelle kommt die IT-Governance³ ins Spiel. Ziel der IT-Governance ist die sachgerechte Steuerung des Einsatzes der IT im Unternehmen; mit ihren (Entscheidungs-)Strukturen, Prozessen und der Verteilung der Entscheidungsrechte sowie der Gestaltung relationaler Mechanismen bildet sie den Kern des Führungssystems. Anders formuliert geht es bei der IT-Governance um die Frage, wer, wann und wie IT-bezogene Entscheidungen treffen darf, wem also die Verantwortung für die IT zufällt. Falls dieses IT-Führungssystem ungeeignet ausgestaltet ist, werden naturgemäß tendenziell schlechtere Entscheidungen getroffen werden. Dementsprechend kommt der IT-Governance für die strategische Abstimmung und im Ergebnis auch für den Wertbeitrag der IT eine wichtige Rolle zu. Die IT-Governance ist also ein Erfolgsfaktor der digitalen Transformation.

In der Praxis zeigen sich hier jedoch einige Defizite bei der Ausgestaltung und Umsetzung der IT-Governance. Eine Ursache hierfür liegt sicherlich auch in der ungenügenden Beschäftigung mit dem Thema des Führungssystems der IT. Zwar wird der Begriff IT-Governance aktuell viel diskutiert, dies jedoch oft in der Kombination mit den Begriffen Risk und Compliance. Aus den drei Begriffen wird dann das Akronym GRC gebildet; dies mit der Idee, dass diese drei Themenfelder eine einheitliche Aufgabe bilden. Problematisch an der Vermengung der drei Themen ist jedoch, dass die IT-Governance damit als eher formales Problem angesehen wird, das dadurch zu lösen ist, dass Richtlinien geschrieben, Prozessdiagramme erstellt und Prozessverantwortliche benannt werden. Diese Sichtweise wird aber den neuen Anforderungen an das Führungssystem der IT nicht gerecht.

Über die starke Betonung des Formalen hat die IT-Governance in vielen Unternehmen zudem einen negativen Beigeschmack erhalten. Sie wird als überflüssiger Formalismus und als Bremse der wichtigen operativen Prozesse angesehen. Hierdurch gerät der wichtige Aspekt der Führung von IT immer mehr in den Hintergrund.

Dabei ist das Verständnis der IT-Governance als Bremse im Grunde sogar richtig. Die Bremse an einem Fahrzeug verlangsamt dieses zwar erst einmal nur, jedoch ermöglicht eine Bremse am Fahrzeug überhaupt erst schnelleres Fahren, da durch die Bremse eine bessere Steuerbarkeit erzielt wird.⁴ Die Governance stellt analog betrachtet eine organisatorische Bremse dar, die im Ergebnis zu

3 Vor allem bei COBIT, aber auch an anderen Stellen wird der Begriff „Enterprise Governance of IT“ (EGIT) verwendet. Auf diese Weise soll ausgedrückt werden, dass es sich nicht um die Governance der IT-Abteilung, sondern um die des gesamten Technologieeinsatzes handelt. Der Begriff erscheint jedoch recht sperrig. Nachfolgend wird daher immer nur der ursprüngliche Begriff der IT-Governance verwendet. In jedem Fall ist damit die Governance des Produktionsfaktors IT als Unteraufgabe der Corporate Governance gemeint, da eine reine Binnensicht auf die IT-Funktion im Unternehmen nur wenig Sinn ergibt.

4 Mein Dank gilt dem unbekanntem Ideengeber für diese Analogie.

besseren Ergebnissen führt, da sie zwar unmittelbar das Handeln verlangsamt, auf Dauer aber die Abstimmung und Kompromisse im Unternehmen fördert.

Insgesamt wird deutlich bestätigt, dass die IT-Governance ein zentraler Erfolgsfaktor für den Einsatz der IT und mithin für die Digitalisierung in den Unternehmen ist. Der Blick in die Praxis zeigt aber auch, dass in vielen Unternehmen die aktuellen IT-Governance-Systeme verbesserungsfähig sind.

Ziel des Buchs ist es daher, dem Leser das Thema IT-Governance näherzubringen und das Wissen für den Aufbau eines funktionsfähigen Leitungssystems im Unternehmen zu liefern. Hierzu werden in den sechs nachfolgenden Kapiteln folgende Aspekte behandelt:

– **Governance als Steuerungsaufgabe**

Im ersten Abschnitt des Buchs wird eine grundlegende Einführung in das Thema Governance und das Führungssystem einer Organisation gegeben.

– **IT-Governance**

In diesem Kapitel wird der Begriff der IT-Governance definiert und ihre Bedeutung als Erfolgsfaktor für die Nutzung der Technologie herausgearbeitet.

– **Elemente der IT-Governance**

Ausgehend von der Definition werden in diesem Abschnitt die verschiedenen Elemente der IT-Governance näher erläutert. Diese Elemente sind das Ziel der IT-Governance, die Strukturen, Prozesse und die dazu gehörende Verteilung der Entscheidungsrechte sowie schließlich die relationalen Mechanismen.

– **COBIT als Rahmenwerk**

Mit COBIT gibt es ein allgemein anerkanntes Rahmenwerk für IT-Governance. In diesem Kapitel wird COBIT vorgestellt und die Beziehung zum hier gewählten IT-Governance-Verständnis hergestellt.

– **Entscheidungsdomänen der IT-Governance**

Die Entscheidungsrechte werden in der Praxis stets themenbezogen vergeben. In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Entscheidungsdomänen IT-Prinzipien, IT-Steuerung, Architektur, Sourcing, Risk, Security & Compliance, Organisation & Personal sowie Services erläutert. Dabei werden die Entscheidungsfelder zunächst vorgestellt, wichtige Entscheidungsmethoden erläutert und die typische Verteilung der Entscheidungsrechte diskutiert.

– **Management der Governance**

Im letzten Abschnitt werden die zentralen Aufgaben bei der Steuerung der IT-Governance beschrieben.

2 Governance als Steuerungsaufgabe

Die Gestaltung der Governance gehört zu den grundlegenden Steuerungsaufgaben im Unternehmen und bildet das Umfeld der IT-Governance; im folgenden Abschnitt wird dieses Aufgabengebiet vorgestellt. Zunächst wird hierzu der Begriff der Governance hergeleitet und dann auf die Corporate Governance fokussiert. Anschließend werden die Anforderungen an eine gute Governance und die Funktion der Governance als Teil des Führungssystems sowie das Management der Governance herausgearbeitet.

2.1 Governance

Der englische Begriff „Governance“ ist nicht eindeutig ins Deutsche zu übersetzen. Als alternative Bedeutungen werden zum Beispiel „Kontrolle“, „Regierungshandeln“, „Staatsführung“ oder das „Regieren“ angegeben. Gemein ist den Begriffen, dass es weitgehend um die Führung eines Staatswesens geht. Die Governance regelt demnach die Abläufe bei der Regierung eines Staats. Insofern ergeben sich auch noch Schnittmengen mit dem Begriff der Verfassung.

Allgemeiner formuliert handelt es sich bei der Governance um ein System von Regeln und Strukturen zur Integration aller Beteiligten zur Lösung kollektiver Entscheidungsprobleme.⁵ Eine Governance ist also dann einzurichten, wenn mehrere Beteiligte an einer Problemlösung zusammenarbeiten sollen oder von dieser betroffen sind.

Als ein geläufiges Beispiel aus dem Alltag kann hier die Auswahlentscheidung eines Restaurants dienen: geht eine Einzelperson essen, kann sie die Auswahl eigenständig treffen, eine Abstimmung mit anderen ist nicht notwendig. Daher bedarf es in dem Fall auch keiner Governance. Sobald mehr als eine Person essen gehen möchte, wird eine Abstimmung stattfinden. Bei zwei Personen kann diese noch recht formlos „auf Zuruf“ erfolgen. Bei einer Gruppe aus 20 Mitgliedern werden sich typischerweise bereits Strukturen herausbilden: dies können etwa Tools zur Abstimmung sein oder Auswahl von Beauftragten in der Gruppe, die sich um Auswahl und Buchung des Restaurants kümmern; eine Governance entsteht.

Als „good governance“, also eine erfolgreiche Governance, wird dabei eine Struktur beschrieben, die für eine ausgewogene Beteiligung aller Betroffenen sorgt und den Einzelnen vor Willkür des Staats oder einzelner Handelnder schützt sowie Kompromisse zwischen den Interessen der einzelnen (Teil-)Gruppen ermöglicht.

Das Gesetzgebungsverfahren bildet den politischen Governance-Begriff recht gut ab: der Erlass eines Gesetzes bedarf einer Mehrheit des Bundestages und gegebenenfalls auch der Zustimmung des Bundesrats. Schließlich muss der

5 Hufty, 2011.

Bundespräsident das Gesetz unterzeichnen. Betroffene Bürger können zudem die Prüfung eines Gesetzes durch das Bundesverfassungsgericht verlangen.

Dieses Beispiel verdeutlicht das Zusammenspiel der verschiedenen Institutionen, die sich gegenseitig überprüfen und auch zu Kompromissen zwingen; es ist also ein System von „Checks and Balances“ einzurichten; dadurch werden Minderheiten geschützt und durch die Förderung von Kompromissen ausgewogene Entscheidungen gefällt.

2.2 Corporate Governance

Der Begriff der Corporate Governance beschreibt die Verfassung eines Unternehmens. Durch diese soll festgelegt werden, wie die Eigentümer und andere Stakeholder Entscheidungen im Unternehmen treffen können. Nachfolgend wird nach einer Einführung die Einordnung der Governance in das Führungssystem des Unternehmens vorgenommen.

2.2.1 Einführung

In den letzten Jahren hat aufgrund zahlreicher Wirtschaftsskandale wie etwa des Enron-Skandals und der Finanzkrise der Begriff der Corporate Governance an Bedeutung gewonnen; auch die jüngeren Vorkommnisse bei der Wirecard AG bestätigen die Notwendigkeit eines strukturierten Führungs- und Verantwortungssystems.

Corporate Governance bezeichnet dabei den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.⁶ Dabei sollen Strukturen und Prozesse eingerichtet werden, die einerseits für Transparenz im Führungshandeln sorgen, und die andererseits aber auch eine bessere Entscheidungsqualität im Hinblick auf die Unternehmensziele ermöglichen. Ziel ist es, die wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern. Aufgrund der Erfahrungen aus den Skandalen sind dabei ergänzend auch die Sicherstellung der Compliance mit externen und internen Regeln sowie die Steuerung der eingegangenen Risiken weitere zentrale Ziele der Gestaltung der Corporate Governance.

Als Beispiele für die Fragestellungen der Corporate Governance können die Festlegung der Vergütung des Vorstandes oder die Einstellung oder Entlassung von Mitarbeitern herangezogen werden. Bei der Vorstandsvergütung beispielsweise stellt sich die Frage, wer an der Entscheidung über die Vertragskonditionen eines Unternehmensvorstandes partizipieren darf. Dass der Vorstand dies nicht selbst darf, ist naturgemäß nachvollziehbar. Alternativ würde sich anbieten, dieses Recht dem Aufsichtsrat als Delegiertengremium von Eigentümern und Mitarbeitern oder der Hauptversammlung und damit den Eigentümern einer AG unmittelbar zuzuordnen. Das Übertragen der Verantwortung an den Aufsichtsrat ist in die Kritik geraten, da eine Seilschaft zwischen Vorstand und

6 v. Werder, 2015.

Aufsichtsrat befürchtet wird. Die Einbindung der Hauptversammlung würde einige organisatorische Schwierigkeiten mit sich bringen, da das Unternehmen zwischen den Hauptversammlungen in einer wichtigen Frage annähernd handlungsunfähig wäre und die Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung teurer geraten könnte als der Abschluss eines ungünstigen Vorstandsvertrags. Die pragmatische Lösung dieses Dilemmas besteht in der Gewährung umfangreicher Informationsrechte für die Eigentümer; auf diese Weise soll eine zu enge Kollaboration von Vorstand und Aufsichtsrat verhindert werden.

Das Recht zur Einstellung oder Entlassung von Mitarbeitern wird in erster Linie der Geschäftsführung oder dem Vorstand zugeordnet. Diese können weitere Beauftragte benennen. Jeder Vorgang bedarf jedoch zumindest in Deutschland der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmervertreter. Der Betriebsrat hat hier ein Vetorecht, kann also hier auch eine Kontrolle arbeitsvertraglicher Entscheidungen vornehmen. Hierdurch soll ein Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens und der Arbeitnehmer sichergestellt werden.

Mit den Beispielen wird deutlich, dass im Rahmen der Corporate Governance zu definieren ist, wer in welcher Form an Entscheidungsprozessen beteiligt wird. Die Beteiligung kann dabei in Form der oben beschriebenen Partizipations- oder Kontrollrechte Information, Beratung, Veto und Mitgestaltung geregelt sein. Diese Beteiligungsrechte sind in [Tabelle 1](#) nochmal kurz erläutert.

Die Beteiligungsrechte sind für die verschiedenen Entscheidungen jeweils unterschiedlich zu treffen; es können also verschiedene Domänen unterschieden werden. Die Beispiele belegen aber auch, dass zwischen Vor- und Nachteilen der verschiedenen alternativen Regelungsmöglichkeiten abzuwägen ist und nicht immer eine eindeutig richtige Lösung existiert.

Tabelle 1: Beispiele für Partizipations- und Kontrollrechte

Recht	Beschreibung
Informationsrecht	Der Stakeholder wird über eine Entscheidung, die an anderer Stelle getroffen wurde, informiert. Ein unmittelbares Eingreifen ist nicht möglich. Dieses Informationsrecht führt jedoch dazu, dass der Entscheider zumindest eine sachliche Argumentation gegenüber dem Informierten vorbereiten sollte, sodass dessen Argumente doch in den Entscheidungsprozess Eingang finden.
Beratungsrecht	Der betroffene Stakeholder wird hinsichtlich einer Entscheidung angehört. Dessen Meinung muss jedoch nicht bei der Entscheidung berücksichtigt werden; sie kann auch verworfen werden.
Vetorecht	Der betroffene Stakeholder kann den Prozess anhalten, indem ein Veto eingelegt wird. Eine aktive Mitgestaltung ist jedoch nicht vorgesehen. In der Regel sollte mit einem Vetorecht eine Mediationsprozess einhergehen.
Mitgestaltungsrecht	Der Stakeholder darf unmittelbar an der Entscheidung teilhaben.

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Verhältnis von Governance zu anderen Führungsaufgaben

Neben der grundlegenden Definition des Begriffs der Governance ist auch die Abgrenzung von Management und Governance von großer Bedeutung. Der Unterschied dieser beiden Ebenen ergibt sich aus den verschiedenen Abstraktionsgraden der Betrachtung. Aufgabe der Governance ist es, den Entscheidungsprozess zu gestalten. Dagegen gehört die Ausführung dieser Entscheidungsprozesse zur Managementebene.

Auf der Ebene der Governance stellt sich die Frage, wie und durch wen eine Entscheidung getroffen werden soll. Zum Beispiel stellte sich in einem Software-Entwicklungsprojekt die Frage, wer entscheiden darf, woher die Testdaten für das zu entwickelnde System stammen sollen.

Die Entscheidung selbst und auch das Setzen konkreter Ziele gehört nicht zur Governance. Letzteres ist die Ebene des strategischen beziehungsweise des operativen Managements; hier werden zum Beispiel entsprechende Ziele über die Strategie, Personalauswahl oder Ähnlichem getroffen. In [Abbildung 1](#) ist der Zusammenhang zwischen diesen beiden zentralen Ebenen der Unternehmensführung visualisiert.

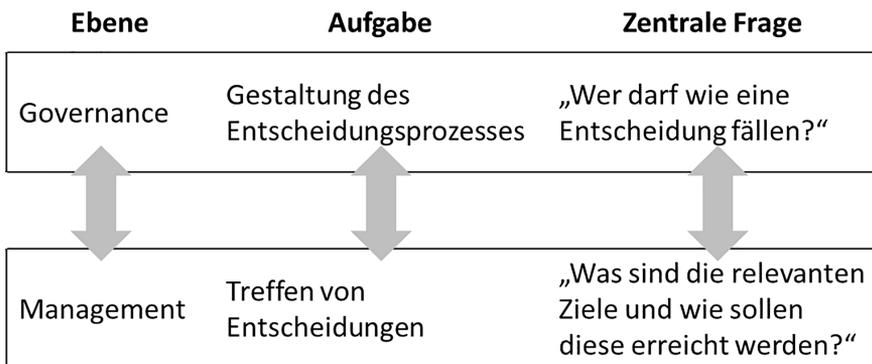


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Governance und Management

Quelle: Eigene Darstellung

Zur erfolgreichen Ausgestaltung der Governance ist die getrennte Betrachtung der beiden Ebenen Governance und Management von hoher Relevanz, da eine Vermischung in vielen Unternehmen dazu führt, dass zwar strategische Fragen behandelt werden, aber die Definition der Governance-Strukturen zu wenig Beachtung findet. In diesen Fällen entstehen dann Probleme bei der Umsetzung und der Weiterentwicklung der Strategie.

Jedoch bereitet diese Abgrenzung in der Praxis teilweise große Probleme. Sie ist vor allem auch deshalb schwierig, da sich die Ebenen gegenseitig beeinflussen. Die gewählte Strategie hat immer einen Einfluss auf die Steuerungsstrukturen und umgekehrt. So erfordert beispielsweise eine Wachstumsstrategie typischerweise umfangreiche Entscheidungsrechte auf operativer Ebene, während eine