

Strecker, Stefan

**Research Report**

## Ein Kommentar zur Diskussion um Begriff und Verständnis der IT-Governance: Anregungen zu einer kritischen Reflexion

ICB-Research Report, No. 36

**Provided in Cooperation with:**

University Duisburg-Essen, Institute for Computer Science and Business Information Systems (ICB)

*Suggested Citation:* Strecker, Stefan (2009) : Ein Kommentar zur Diskussion um Begriff und Verständnis der IT-Governance: Anregungen zu einer kritischen Reflexion, ICB-Research Report, No. 36, Universität Duisburg-Essen, Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik (ICB), Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58157>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**ICB**

Institut für Informatik und  
Wirtschaftsinformatik

Stefan Strecker



# Ein Kommentar zur Diskussion um Begriff und Verständnis der IT-Governance

**ICB-RESEARCH REPORT**

Anregungen zu einer kritischen Reflexion



Die Forschungsberichte des Instituts für Informatik und Wirtschaftsinformatik dienen der Darstellung vorläufiger Ergebnisse, die i. d. R. noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar.

The ICB Research Reports comprise preliminary results which will usually be revised for subsequent publications. Critical comments would be appreciated by the authors.

---

Alle Rechte vorbehalten. Insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means, or translated.

---

**Authors' Address:**

Dr. Stefan Strecker

Institut für Informatik und  
Wirtschaftsinformatik (ICB)  
Universität Duisburg-Essen  
Universitätsstr. 9  
D-45141 Essen

stefan.strecker@uni-due.de

**ICB Research Reports**

**Edited by:**

Prof. Dr. Heimo Adelsberger  
Prof. Dr. Peter Chamoni  
Prof. Dr. Frank Dorloff  
Prof. Dr. Klaus Echtele  
Prof. Dr. Stefan Eicker  
Prof. Dr. Ulrich Frank  
Prof. Dr. Michael Goedicke  
Prof. Dr. Tobias Kollmann  
Prof. Dr. Bruno Müller-Clostermann  
Prof. Dr. Klaus Pohl  
Prof. Dr. Erwin P. Rathgeb  
Prof. Dr. Albrecht Schmidt  
Prof. Dr. Rainer Unland  
Prof. Dr. Stephan Zelewski

---

**Contact:**

Institut für Informatik und  
Wirtschaftsinformatik (ICB)  
Universität Duisburg-Essen  
Universitätsstr. 9  
45141 Essen

Tel.: 0201-183-4041

Fax: 0201-183-4011

Email: [icb@uni-duisburg-essen.de](mailto:icb@uni-duisburg-essen.de)

ISSN 1860-2770 (Print)  
ISSN 1866-5101 (Online)



## Kurzzusammenfassung

Mit dem Bezeichner „IT-Governance“ werden sowohl in der Praxis als auch in der einschlägigen Literatur eine überraschende Vielfalt an Zielen, Aufgaben und Institutionen verbunden. Der vorliegende Bericht ist darauf gerichtet, Überlegungen aus der einschlägigen Literatur zusammenzustellen, zu kommentieren und zu einer kritischen Reflexion über IT-Governance anzuregen. Dazu werden ausgewählte Begriffsauslegungen der IT-Governance in den Kontext der Corporate Governance und Compliance eingeordnet, diskutiert und voneinander abgegrenzt. Grundlage für diesen Bericht bildet ein Vortrag des Autors auf der 53. Sitzung der Fachgruppe IT-Controlling der Gesellschaft für Informatik e.V. am 19.06.2009 in Essen.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Corporate Governance und Corporate Compliance</b>	<b>1</b>
<b>2 IT-Governance</b>	<b>2</b>
2.1 Enger IT-Governancebegriff (außengerichtete Sichtweise) . . . . .	3
2.2 Weiter IT-Governancebegriff (innengerichtete Sichtweise) . . . . .	4
<b>3 Abschliessende Kommentierung</b>	<b>5</b>
<b>4 Anmerkungen</b>	<b>6</b>
4.1 Unterschiedliche Rechtssysteme . . . . .	7
4.2 Prozessbegriff im Kontext der IT-Governance . . . . .	7
4.3 Reichweite der IT-Governanceregeln . . . . .	8
<b>Literatur</b>	<b>9</b>

**Abbildungsverzeichnis**

1	Überschneidungsbereich von Governance und Compliance nach Teubner u. Feller (2008, S. 401) . . . . .	2
2	IT-Governance im Modell des Informationsmanagements nach Krcmar (2005, S. 47) . . . . .	3
3	Einfaches Rollen- und Aufgabenmodell der IT-Governance . . . . .	6





## 1 Corporate Governance und Corporate Compliance

Hintergrund der aktuell geführten Debatte um „IT-Governance“ ist die seit den Fällen von Enron und WorldCom intensiviertere Diskussion um „Corporate Governance“ (CG):

„CG bezeichnet in einer Kurzformel den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die *Leitung* und *Überwachung* eines Unternehmens. [...] CG ist keineswegs ein neues Thema. [...] Vor diesem Hintergrund haben Regelungen zur CG grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements aus Verfügungsrechten und Anreizsystemen die Spielräume sowie die Motivationen der Akteure für *opportunistisches Verhalten* einzuschränken. [...] Aus den betriebswirtschaftlichen Anforderungen guter Unternehmensführung lassen sich konkret vier generelle Gestaltungsfelder ableiten, auf die sich Governanceregeln erstrecken müssen: Regelungen zur Festlegung der übergeordneten Zielsetzung des Unternehmens [...] Regelungen für die Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung, mit denen das Unternehmensziel erreicht werden soll [...] Regelungen für regelmäßige Evaluationen der Führungsaktivitäten [...] Regelungen zur proaktiven Unternehmenskommunikation [...]“ (von Werder 2007, S. 222–223).

Als Regulierungsebenen der CG unterscheidet von Werder gesetzliche Vorschriften und untergesetzliche Governancestandards, zu denen er „(mehr oder weniger freiwillige) Selbstbindung der Unternehmen“ (S. 225) zählt, die Kodizes wie den Deutschen CG Kodex (DCGK) und unternehmensindividuelle Leitlinien umfassen können. Als Prinzipien der CG führt von Werder an: Gewaltenteilung (auch: „Checks and Balances“ zur Kontrolle des Handelns bestimmter Personen durch andere Akteure), Transparenz, Reduzierung von Interessenskonflikten sowie Motivation zu wertorientiertem Verhalten (S. 226–227).

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Verständnis der Governance als Ordnungsrahmen, der durch (explizite und implizite) Regeln (Governanceregeln) konstituiert wird, und die vier genannten Gestaltungsfelder adressiert, darunter – verkürzt – Ziele, Strukturen, Prozesse, Personen und Evaluationen. Das Gestaltungsfeld „Evaluationen“ bildet die Schnittstelle zur „Corporate Compliance“:

„*Corporate Compliance* bedeutet die Einhaltung von Vorgaben, Normen, Standards und Gesetzen. Die Konformität betrieblicher Arbeitsweisen zu verbindlichen Vorgaben wird in sog. Audits überprüft und kann durch ein Zertifikat bezeugt werden (Zertifizierung). Der Regelungsbereich der Corporate Compliance geht über den der Corporate Governance hinaus. Während sich letztere speziell auf das verantwortungsvolle Handeln des Managements bezieht [...] bezieht sich erstere auf ein regelkonformes Unternehmenshandeln allgemein“ (Teubner u. Feller 2008, S. 400).

Die hier vorgenommene Abgrenzung zwischen Corporate Governance und Corporate Compliance zielt auf die Differenzierung zwischen den Objektbereichen Managementhandeln (Leitungshandeln) im Speziellen (Governance) und Handeln aller

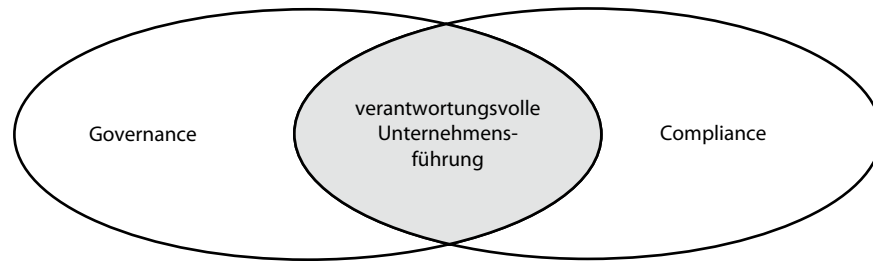


Abbildung 1: Überschneidungsbereich von Governance und Compliance nach Teubner u. Feller (2008, S. 401)

Stakeholder inklusive des Managements (Compliance). Sie ist insofern mit dem oben skizzierten Governance-Verständnis kompatibel und verdeutlicht die unterschiedlichen Reichweiten der beiden Konzepte.

## 2 IT-Governance

In einer Analyse einschlägiger Arbeiten zur IT-Governance kommen Knolmayer et al. zu dem Schluss, dass IT-Governance aus (mindestens) zwei Perspektiven betrachtet werden kann:

„Eine außengerichtete Sichtweise leitet den Begriff aus dem Konzept der Corporate Governance ab und sieht ITG primär als Instrument zur Unterstützung der sich daraus ergebenden Anforderungen. Bei dieser Sichtweise legt ITG Rahmenbedingungen für das IT-Management fest. Conformance, nicht Performance steht im Mittelpunkt der ITG [vgl. Shleifer, Vishny 1997, S. 737, Weill, Ross 2004, S. 8]. [...] Eine innenbezogene Sichtweise der ITG beschäftigt sich mit der möglichst wirtschaftlichen Gestaltung von IT-Systemen und den damit verbundenen organisatorischen Strukturen und Prozessen. Dabei stehen (unter Berücksichtigung der aus der Corporate Governance folgenden Anforderungen) die Entscheidungs-, Gestaltungs- und Umsetzungsprozesse im IT-Bereich im Vordergrund, die auch unter den Begriff IT-Management [Weill, Ross 2004, S. 11 ff.] subsumiert werden können. Performance, nicht Conformance steht im Vordergrund dieser Sichtweise“ (Knolmayer u. a. 2008).

Die außengerichtete Sichtweise korrespondiert mit einem „engen“ IT-Governancebegriff: Ziele und Aufgaben der IT-Governance sind gegenüber der innengerichteten Sichtweise („weiter IT-Governancebegriff“) deutlich fokussierter und damit klarer von Zielen und Aufgaben des Informationsmanagements, des IT-Controllings und der IT-Revision abgegrenzt. Bezeichnend ist die Anmerkung „die auch unter den Begriff IT-Management [...] subsumiert werden können“: Diese mangelnde begriffliche Differenzierung kann als Ursache für die vielfach kritisierten Abgrenzungsprobleme gelten (vgl. u. a. Webb u. a. 2006).

## 2.1 Enger IT-Governancebegriff (außengerichtete Sichtweise)

Ein Beispiel und möglicherweise Ursprung dieser Sichtweise ist die häufig zitierte Definition nach (Weill u. Ross 2004). Sie benennt die zentralen Objekte der IT-Governance: Entscheidungsrechte (Verfügungsrechte) und korrespondierende Verantwortlichkeiten. Dieses IT-Governanceverständnis schliesst unmittelbar an das oben skizzierte Verständnis der Corporate Governance an und stellt den Ordnungsrahmen in den Mittelpunkt. Die Reichweite des IT-Governancebegriffs endet an der Schnittstelle zum IT-Management bzw. Informationsmanagement, das in dem durch den Ordnungsrahmen gesetzten Spielraum agiert:

„We define IT governance as *specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT*. IT governance is not about making specific IT decisions—management does that—but rather determines who systematically makes and contributes to those decisions. IT governance reflects broader corporate governance principles while focusing on the management and use of IT to achieve corporate performance goals“ (Weill u. Ross 2004, S. 2).

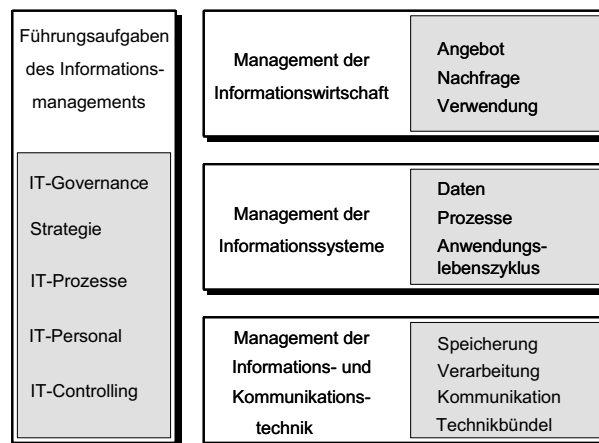


Abbildung 2: IT-Governance im Modell des Informationsmanagements nach Krcmar (2005, S. 47)

An diese IT-Governanceauffassung schliesst in der deutschen Literatur die Darstellung von Krcmar an:

„Stellt man sich gedanklich außerhalb des IM, kommt man zu der Gestaltungsfrage, wie die Entscheidungsprozesse im IM aussehen sollten und wer die Verantwortung für die Entscheidungen und Ergebnisse im IM zu tragen hat. Diese Meta-Gestaltungsaufgabe wird in der Literatur und Praxis unter dem Begriff der IT-Governance diskutiert. [...] Die [...] angesprochene Aufgabe ist demnach als Rahmensetzung zu verstehen und wirkt sich deshalb mittelbar auf den im Unternehmen stattfindenden Prozess des IM als solches aus. Ziel des Managements dieses Gestaltungsprozesses ist es, die

Stimmigkeit zwischen der Unternehmenskultur, den Organisationsprinzipien und der tatsächlichen Organisationsstruktur im Unternehmen und den spezifischen Chancen, die IKT für die Bewältigung der Marktanforderungen in der Branche bietet, herzustellen. Weiterhin ist es Ziel, die Stimmigkeit der Komponenten innerhalb des IM, also der Informationswirtschaft, den IS, der IKT und den Führungsaufgaben des IM selbst, sicherzustellen. [...] Die Aufgabe der **Metaplanung** des IM ist es, ein Gestaltungs- und Führungssystem für das IM zu entwickeln, einzuführen und laufend weiterzuentwickeln. Ein solches IM-Planungssystem stellt einen Bezugsrahmen dar, der es ermöglicht, die Elemente, Strukturen und Prozesse der Planung des IM zu beschreiben“ (Krcmar 2005, S. 288).

IT-Governance findet in dieser Diktion auf einer über dem IM angeordneten Ebene der Unternehmensplanung statt. Etwas verwirrend verortet Krcmar IT-Governance dennoch als eine Führungsaufgabe des IM auf einer Ebene u. a. mit dem IT-Controlling (vgl. Abb. 2), ohne auf diesen Umstand näher einzugehen. Damit wird offenbar nicht auf die Rahmensetzung, sondern auf die Umsetzung der Vorgaben durch das IM rekurriert.

## 2.2 Weiter IT-Governancebegriff (innengerichtete Sichtweise)

Stellvertretend für eine Reihe von ähnlichen Ansätzen demonstrieren die Ausführungen von van Grembergen, Johannsen und Goeken ein hinsichtlich Zielen und Aufgaben deutlich weiter gehendes IT-Governanceverständnis:

„Nach [van Grembergen et al. 2004, S. 5] ist IT-Governance »the organisational capacity exercised by the Board, executive management and IT management to control the formulation and implementation of IT strategy and in this way ensure the fusion of business and IT«. Er adressiert damit im Wesentlichen den Alignment-Aspekt. Nach Ansicht der Verfasser und im Einklang mit CobiT beinhaltet IT-Governance jedoch über den Alignment-Aspekt hinaus auch die Compliance, die Erfolgsmessung, das Ressourcenmanagement sowie das Risikomanagement. Darüber hinaus wird der Fokus auch auf den Wertbeitrag der IT (Value delivery) gelegt. [...] Abzugrenzen ist »IT-Governance« nach diesem Verständnis vom IT-Management. Letzteres bezieht sich im Wesentlichen auf die effektive Bereitstellung von IT-Leistungen und -Produkten, die Steuerung der Systementwicklung und -planung sowie den operativen IT-Betrieb. [...] Zudem lässt sich IT-Governance vom IT-Management dadurch abgrenzen, dass im Rahmen der IT-Governance eine ausgeprägte Geschäftssicht eingenommen wird und IT als »Value Center« betrachtet, d.h. wie ein Geschäft betrieben wird“ (Johannsen u. Goeken 2006, S. 14).

Nach dieser Sichtweise werden Aufgaben, die typischerweise dem Informations- und IT-Management zugerechnet werden, darunter „Alignment“ und Ressourcenmanagement (Krcmar 2005), bzw. dem IT-Controlling zugerechnet werden, darunter Erfolgsmessung und Wertbeitrag der IT (Baumöl 2008) sowie der, dem oben skizzierten Verständnis folgend, IT-Compliance der IT-Governance zugerechnet. Gleichzeitig

geht damit eine erhebliche Beschränkung der Aufgaben des IT-Managements einher (effektive Bereitstellung von IT-Leistungen und -Produkten, die Steuerung der Systementwicklung und -planung sowie der operativen IT-Betrieb). Eine nachvollziehbare Begründung dafür ist nicht zu erkennen.

Das Argument, „[i]m Vergleich dazu ist *IT-Governance* deutlich breiter und unterscheidet sich von [IT-Management] sowohl hinsichtlich der Zeit- als auch der Geschäftsorientierung. Es beschränkt sich nicht auf aktuelle Anforderungen, sondern betrachtet auch die Transformation und Anpassung der IT an zukünftige Anforderungen, die von der Geschäftsseite (intern) oder von extern an sie herangetragen werden“ (S. 14), kann nicht überzeugen, denn über die Geschäftsausrichtung des Informations- und IT-Managements wird seit Jahren intensiv in Praxis und Wissenschaft diskutiert (vgl. u. a. Barua u. Mukhopadhyay 2000). Ohne eine solche Ausrichtung ist ein IT-Management kaum vorstellbar.

Insgesamt erscheint diese Auslegung der IT-Governance eklektisch. Zum Beispiel ist die von van Grembergen vorgenommene Einschränkung auf die Formulierung und Implementierung der IT-Strategie beliebig. Zudem findet sich unter den etablierten Bezeichnungen „Strategic Information Systems Planning“ (SISP) bzw. strategischer Informationssystemplanung eine umfangreiche Literatur (z. B. Ward u. Peppard 2008). Es bleibt offen, aus welchen Gründen diese Aufgaben nun den Charakter von „Governance-Aufgaben“ erhalten sollen und in welchem Verhältnis diese „neue“ Sichtweise zu dem etablierten Literaturbestand steht.

Heinrich und Lehner thematisieren die daraus resultierenden Abgrenzungsprobleme zwischen IM und IT-Governance:

„IT-Governance ist ein Rahmenwerk, in dem Teilaufgaben und Prinzipien des Informationsmanagements umgesetzt werden. Im Unterschied zu anderen, in der Fachliteratur vorgeschlagenen Rahmenkonzepten [...] ist IT-Governance auf die Unternehmenspraxis ausgerichtet. Die Komponenten des Modells sind auf den Bedarf des IT-Managements abgestimmt und stellen eine Orientierungshilfe für die Implementierung von Funktionen und Aufgaben dar, die auch im IM-Modell vorgesehen sind; man kann von einem pragmatischen und minimalistischen Vorgehen sprechen. Pragmatisch, weil eine Bezugnahme auf Theorien fehlt und auch keine empirische Absicherung bekannt ist. Minimalistisch, weil es sich um die Auswahl einiger Komponenten des Informationsmanagements handelt. Die umfassende Wahrnehmung strategischer Aufgaben, wie dies im Informationsmanagement vorgesehen ist, fehlt ebenso wie eine explizite Auseinandersetzung mit der Methodenbasis“ (Heinrich u. Lehner 2005, S. 67).

### 3 Abschliessende Kommentierung

Die wesentliche Ursache für die vorliegenden Verwirrungen um Aufgaben und Ziele der IT-Governance scheinen in einer fehlenden Abgrenzung zu Aufgaben des Informationsmanagements und IT-Controllings sowie der Aufgaben von Kontroll- und Aufsichtsgremien, interner Revision und externer (Wirtschafts-) Prüfung (Auditing)

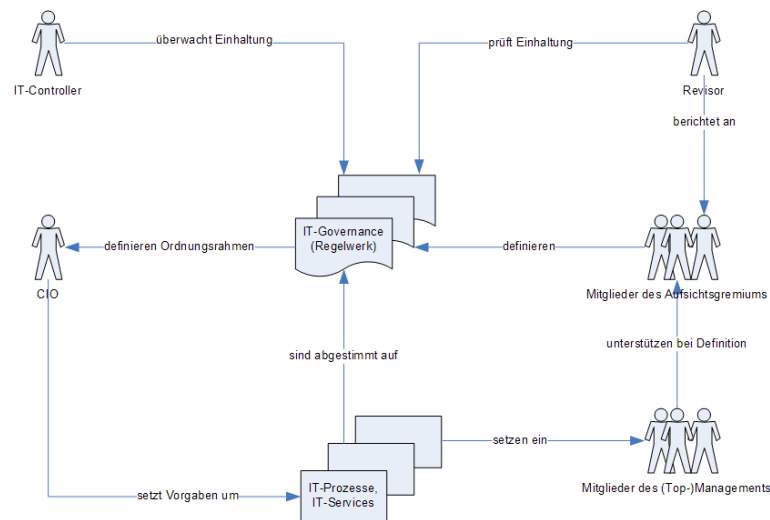


Abbildung 3: Einfaches Rollen- und Aufgabenmodell der IT-Governance

im weiten IT-Governanceverständnis zu liegen. Die Auflösung einiger daraus resultierender Sprachschwierigkeiten ist durch eine enge Begriffsauslegung möglich, der ein einfaches Rollen- und Aufgabenmodell zugrunde liegt (Abb. 3).

Bei funktionaler Betrachtung ist IT-Governance als eine betriebliche Führungsfunktion zu verstehen, die von Aufsichtsgremien und Unternehmensführung wahrgenommen und verantwortet wird. Funktionsträger sind Mitglieder der Aufsichtsgremien und der Unternehmensführung. Institutionell findet IT-Governance ihren Ausdruck einerseits in schriftlich fixierten Regelungen zur Ausgestaltung der IT-Produktion, der IT-Verwendung und der Führungsprozesse der Ressource Information; andererseits in den daraus resultierenden aufbau- und ablauforganisatorischen Einrichtungen (z. B. Gremien und Prozessen). Adressaten dieser Regelungen und damit der IT-Governance sind nachrangige Führungskräfte *nicht nur* im Informationsmanagement, sondern auf allen Ebenen und in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens, in denen Informationstechnologie eingesetzt wird. Die *Prüfung* der Einhaltung der Regelungen obliegt nicht dem Management („Kontrollere kontrollieren sich selbst“), sondern zum einen der internen Revision und zum anderen externen Auditoren. Die *Überwachung* der Einhaltung der Regelungen ist Aufgabe des CIO und kann als IT-Controllingaufgabe verstanden und dementsprechend an IT-Controller-Dienste delegiert werden.

Diese Auffassung scheint weitgehend im Einklang mit der oben zitierten Auslegung der CG. Interessanterweise findet in der Literatur zu „IT-Governance“ kaum ein Rückbezug auf die Literatur zu CG statt, obgleich eine Einbettung, Integration oder Anbindung der „IT-Governance“ an die CG regelmäßig gefordert wird.

#### 4 Anmerkungen

Die bisherigen Ausführungen empfehlen eine kritische Reflexion des Begriffsverständnisses der IT-Governance. Vor diesem Hintergrund erscheinen die folgenden drei Anmerkungen von besonderer Bedeutung zu sein.

#### **4.1 Unterschiedliche Rechtssysteme**

Eine grundlegende Problematik ergibt sich bei der Übertragung der vornehmlich aus dem englischen Sprachraum und dabei dem U.S.-amerikanischen Rechtsformenverständnis stammenden Abhandlungen in die deutsche Fachsprache und dabei in das mit nationalen Besonderheiten versehene Rechtssystem. Hier sei bspw. an das Gremium des häufig zitierten „boards“ (auch u. a. „executive boards“, „board of directors“) gedacht, das mit anderen Weisungsbefugnissen und Aufgaben ausgestattet ist, als der Aufsichtsrat deutscher Kapitalgesellschaften:

„IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure that the organization's IT sustains an extends the organization's strategies and objectives“ (IT Governance Institute 2007, S. 5).

Im Deutschen Corporate Governance Kodex heißt es dazu:

„Deutschen Aktiengesellschaften ist ein duales Führungssystem gesetzlich vorgegeben: Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat. [...] Alternativ eröffnet die Europäische Gesellschaft (SE) die Möglichkeit, sich auch in Deutschland für das international verbreitete System der Führung durch ein einheitliches Leitungsorgan (Verwaltungsrat) zu entscheiden“ (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2008, S. 1, Präambel).

Diesen Randbedingungen ist in Konzeptionen der IT-Governance Rechnung zu tragen. Allerdings wird auf diese Unterschiede in der Literatur selten, wenn überhaupt eingegangen. Der schwedische Forscher Magnus Mähring, der die Rolle der IT-Governance in Aufsichtsgremien untersucht, merkt dazu an:

„In a review of the literature on board level IT governance [...], I found no academic or industry papers or reports that addressed the important institutional differences between U.S. and non-U.S. boards“ (Mähring 2006, S. 202).

#### **4.2 Prozessbegriff im Kontext der IT-Governance**

Der Prozessbegriff ist im Kontext der IT-Governance sorgfältig zu differenzieren: Es sind die Prozesse zu definieren, in denen IT-Governance konkretisiert wird – als Teil der von Krömer als „Metaplanung“ bezeichneten Aktivität (Gestaltungsprozesse der IT-Governance). In der Durchführung dieser Gestaltungsprozesse werden Vorgaben



für IT-Produktion, IT-Verwendung und Führung der Ressource Information festgelegt, kommuniziert sowie ihre Einhaltung überwacht und Verstöße ggfs. sanktioniert. Dabei werden Vorgaben für die (Ein- und) Durchführung von „IT-Prozessen“ definiert, z. B. für die Genehmigung von Projektvorschlägen (Umsetzungsprozesse der IT-Governance).

### 4.3 Reichweite der IT-Governanceregeln

Eine zentrale Frage bleibt, wie weitreichend die Vorgaben der IT-Governanceregeln an die Adressaten sein sollen bzw. sein dürfen. Die Vorgabe konkreter Prozesse scheint dabei kaum sinnvoll zu sein, denn damit wäre dem Management notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit genommen. Da das Management Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung trägt, muss es über die Mittel zur Zielerreichung bestimmen dürfen. Die Vorgaben der IT-Governance können daher nur hinreichend abstrakt formuliert sein und sich im Wesentlichen auf „grobe Richtungsangaben“ beschränken, z. B. der Ausrichtung der IT an Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie.

Damit grenzt sich die vorgestellte Begriffsauslegung deutlich von anderen Ansätzen ab, die Aufgaben des Informationsmanagements der IT-Governance zuordnen und damit zu einer erheblichen begrifflichen Inkonsistenz beitragen. Insbesondere im englischsprachigen Raum scheint diese Tendenz verbreitet zu sein (Webb u. a. 2006). Hier wird IT-Governance z. T. als vermeintlich neue Konzeption für das Informationsmanagements interpretiert. In der Praxis scheint sich diese Auffassung ebenfalls durchzusetzen (Bowen u. a. 2007).

Die vorgestellte Begriffsauslegung verdeutlicht zudem eine zentrale Herausforderung, die mit IT-Governance verbunden ist: Denjenigen, die für ihre Ausgestaltung verantwortlich zeichnen, fehlt möglicherweise die notwendige Fachkompetenz. Vor diesem Hintergrund erscheint die Entwicklung zahlreicher Rahmenwerke und Standards (u. a. COBIT, ISO 38500) im Umfeld der Thematik IT-Governance unmittelbar nachvollziehbar:<sup>1</sup> Den entsprechenden Akteuren wird eine Handlungsempfehlung angeboten, die unter Verweis auf Praxisbewährung<sup>2</sup> die fehlende IT-Kompetenz ersetzen kann oder soll. Die damit verbundenen, potentiellen Probleme liegen auf der Hand: Letztlich legen die verantwortlichen Akteure Regelungen fest, deren Tragweite sie nur schwer abschätzen können. Als typischen Reflex dürfte die Verantwortung durch den verstärkten Einsatz von Rahmenwerken und Standards auf Standardisierungsgremien verschoben werden. Regelungen, die nicht verstanden werden, können kaum gelebt werden. Es droht ein Verkommen zum Lippenbekenntnis.

---

<sup>1</sup>Die „Control Objectives for Information and related Technology“ (COBIT) und der Standard „Corporate governance of information technology“ (ISO/IEC 38500) sind nur zwei Beispiele für die vielfältigen Gesetze, Normen und Prüfungsstandards im Umfeld der IT-Governance.

<sup>2</sup>Dabei stellt sich die Frage, mit welcher Begründung eine Handlungsempfehlung in den Rang der viel zitierten und selten begründeten „best practice“ erhoben wird und welche Kriterien angegeben werden, die an eine solche Praxis zu stellen sind.

## Literatur

- [Barua u. Mukhopadhyay 2000] BARUA, A. ; MUKHOPADHYAY, T.: Information Technology and Business Performance: Past, Present and Future. In: ZMUD, R. W. (Hrsg.): *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*. Cincinnati : Pinnaflex, 2000, S. 65–84
- [Baumöl 2008] BAUMÖL, Ulrike: IT-Controlling - Stand und Herausforderungen. In: *Controlling* 20 (2008), Nr. 12, S. 649–654
- [Bowen u. a. 2007] BOWEN, Paul L. ; CHEUNG, May-Yin D. ; ROHDE, Fiona H.: Enhancing IT governance practices: A model and case study of an organization's efforts. In: *International Journal of Accounting Information Systems* 8 (2007), S. 191–221
- [Heinrich u. Lehner 2005] *Kapitel IT-Governance*. In: HEINRICH, Lutz J. ; LEHNER, Franz: *Informationsmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur*. 8., vollst. überarb. u. erg. Aufl. München, Wien : Oldenbourg, 2005, S. 63–72
- [IT Governance Institute 2007] IT GOVERNANCE INSTITUTE (Hrsg.): *CobIT 4.1: Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models*. Rolling Meadows : IT Governance Institute, 2007
- [Johannsen u. Goeken 2006] JOHANNSEN, Wolfgang ; GOEKEN, Matthias: IT-Governance - neue Aufgaben des IT-Managements. In: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* 43 (2006), Nr. 250, S. 7–20
- [Knolmayer u. a. 2008] KNOLMAYER, Gerhard ; LOOSLI, Gabriela ; ASPRION, Petra: IT-Governance. In: KURBEL, K. (Hrsg.) ; BECKER, J. (Hrsg.) ; GRONAU, N. (Hrsg.) ; SINZ, E. (Hrsg.) ; SUHL, L. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik : Online-Lexikon*. München : Oldenbourg, 2008
- [Krcmar 2005] KRCMAR, Helmut: *Informationsmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin : Springer, 2005
- [Mähring 2006] MÄHRING, Magnus: Engaging in IT Governance: Overview and Guidelines for Directors and Executives. In: LUNDEBERG, M. (Hrsg.) ; MARTENSSON, P. (Hrsg.) ; MAHRING, M. (Hrsg.): *IT & Business Performance: A Dynamic Relationship*. Lund, Sweden : Studentlitteratur, 2006, S. 177–203
- [Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2008] REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX: *Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 6. Juni 2008)*. <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html>, 6. Juni 2008
- [Teubner u. Feller 2008] TEUBNER, A. ; FELLER, T.: Informationstechnologie, Governance und Compliance (WI – Für Sie gesurft). In: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 50 (2008), Nr. 5, S. 400–407

Strecker, S.

[von Werder 2007] VON WERDER, Axel: Corporate Governance. In: KÖHLER, Richard (Hrsg.) ; KÜPPER, Hans-Ulrich (Hrsg.) ; PFINGSTEN, Andreas (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 6., vollst. neu gestaltete Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007, S. 221–229

[Ward u. Peppard 2008] WARD, John ; PEPPARD, Joe: *Strategic planning for information systems*. 3. Aufl. Chichester : Wiley, 2008

[Webb u. a. 2006] WEBB, P. ; POLLARD, C. ; RIDLEY, G.: Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? In: *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* Bd. 8, IEEE Computer Society Press, 2006

[Weill u. Ross 2004] WEILL, Peter ; ROSS, Jeanne W.: *IT Governance : How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston, Mass. : Harvard Business School Pr., 2004

## Previously published ICB - Research Reports

### 2009

No 35 (August 2009)

*Irene Rüngeler, Michael Tüxen, Erwin P. Rathgeb: Considerations on Handling Link Errors in SCTP*

No 34 (June 2009)

*Dimka Karastoyanova, Raman Kazhamiakin, Andreas Metzger, Marco Pistore (Eds.): Workshop on Service Monitoring, Adaptation and Beyond*

No 33 (May 2009)

*Heimo Adelsberger, Andreas Drechsler, Tobias Bruckmann, Peter Kalvelage, Sophia Kinne, Jan Pellinger, Marcel Rosenberger, Tobias Trepper: Einsatz von Social Software in Unternehmen – Studie über Umfang und Zweck der Nutzung*

No 32 (April 2009)

*Barth, Manfred; Gadatsch, Andreas; Kütz, Martin; Rüdiger, Otto; Schauer, Hanno; Strecker, Stefan: Leitbild IT-Controller/-in – Beitrag der Fachgruppe IT-Controlling der Gesellschaft für Informatik e. V.*

No 31 (April 2009)

*Frank, Ulrich; Strecker, Stefan: Beyond ERP Systems: An Outline of Self-Referential Enterprise Systems – Requirements, Conceptual Foundation and Design Options*

No 30 (February 2009)

*Schauer, Hanno; Wolff, Frank: Kriterien guter Wissensarbeit – Ein Vorschlag aus dem Blickwinkel der Wissenschaftstheorie (Langfassung)*

No 29 (January 2009)

*Benavides, David; Metzger, Andreas; Eisenecker, Ulrich (Eds.): Third International Workshop on Variability Modelling of Software-intensive Systems*

### 2008

No 28 (December 2008)

*Goedicke, Michael; Striewe, Michael; Balz, Moritz: „Computer Aided Assessments and Programming Exercises with JACK“*

No 27 (December 2008)

*Schauer, Carola: “Größe und Ausrichtung der Disziplin Wirtschaftsinformatik an Universitäten im deutschsprachigen Raum - Aktueller Status und Entwicklung seit 1992“*

No 26 (September 2008)

*Milen, Tilev; Bruno Müller-Clostermann: “ CapSys: A Tool for Macroscopic Capacity Planning“*

No 25 (August 2008)

*Eicker, Stefan; Spies, Thorsten; Tschersich, Markus: “Einsatz von Multi-Touch beim Softwaredesign am Beispiel der CRC Card-Methode“*

No 24 (August 2008)

*Frank, Ulrich: “The MEMO Meta Modelling Language (MML) and Language Architecture – Revised Version“*

No 23 (January 2008)

*Sprenger, Jonas; Jung, Jürgen: "Enterprise Modelling in the Context of Manufacturing – Outline of an Approach Supporting Production Planning"*

No 22 (January 2008)

*Heymans, Patrick; Kang, Kyo-Chul; Metzger, Andreas, Pohl, Klaus (Eds.): "Second International Workshop on Variability Modelling of Software-intensive Systems"*

## **2007**

No 21 (September 2007)

*Eicker, Stefan; Annett Nagel; Peter M. Schuler: "Flexibilität im Geschäftsprozess-management-Kreislauf"*

No 20 (August 2007)

*Blau, Holger; Eicker, Stefan; Spies, Thorsten: "Reifegradüberwachung von Software"*

No 19 (June 2007)

*Schauer, Carola: "Relevance and Success of IS Teaching and Research: An Analysis of the 'Relevance Debate'"*

No 18 (May 2007)

*Schauer, Carola: "Rekonstruktion der historischen Entwicklung der Wirtschaftsinformatik: Schritte der Institutionalisierung, Diskussion zum Status, Rahmenempfehlungen für die Lehre"*

No 17 (May 2007)

*Schauer, Carola; Schmeing, Tobias: "Development of IS Teaching in North-America: An Analysis of Model Curricula"*

No 16 (May 2007)

*Müller-Clostermann, Bruno; Tilev, Milen: "Using G/G/m-Models for Multi-Server and Mainframe Capacity Planning"*

No 15 (April 2007)

*Heise, David; Schauer, Carola; Strecker, Stefan: "Informationsquellen für IT-Professionals – Analyse und Bewertung der Fachpresse aus Sicht der Wirtschaftsinformatik"*

No 14 (March 2007)

*Eicker, Stefan; Hegmanns, Christian; Malich, Stefan: "Auswahl von Bewertungsmethoden für Softwarearchitekturen"*

No 13 (February 2007)

*Eicker, Stefan; Spies, Thorsten; Kahl, Christian: "Softwarevisualisierung im Kontext serviceorientierter Architekturen"*

No 12 (February 2007)

*Brenner, Freimut: "Cumulative Measures of Absorbing Joint Markov Chains and an Application to Markovian Process Algebras"*

No 11 (February 2007)

*Kirchner, Lutz: "Entwurf einer Modellierungssprache zur Unterstützung der Aufgaben des IT-Managements – Grundlagen, Anforderungen und Metamodell"*

No 10 (February 2007)

*Schauer, Carola; Strecker, Stefan: "Vergleichende Literaturstudie aktueller einführender Lehrbücher der Wirtschaftsinformatik: Bezugsrahmen und Auswertung"*

No 9 (February 2007)

*Strecker, Stefan; Kuckertz, Andreas; Pawlowski, Jan M.: "Überlegungen zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses: Ein Diskussionsbeitrag zur (kumulativen) Habilitation"*

No 8 (February 2007)

*Frank, Ulrich; Strecker, Stefan; Koch, Stefan: "Open Model - Ein Vorschlag für ein Forschungsprogramm der Wirtschaftsinformatik (Langfassung)"*

## **2006**

No 7 (December 2006)

*Frank, Ulrich: "Towards a Pluralistic Conception of Research Methods in Information Systems Research"*

No 6 (April 2006)

*Frank, Ulrich: "Evaluation von Forschung und Lehre an Universitäten – Ein Diskussionsbeitrag"*

No 5 (April 2006)

*Jung, Jürgen: "Supply Chains in the Context of Resource Modelling"*

No 4 (February 2006)

*Lange, Carola: "Development and status of the Information Systems / Wirtschaftsinformatik discipline: An interpretive evaluation of interviews with renowned researchers, Part III – Results Wirtschaftsinformatik Discipline"*

## **2005**

No 3 (December 2005)

*Lange, Carola: "Development and status of the Information Systems / Wirtschaftsinformatik discipline: An interpretive evaluation of interviews with renowned researchers, Part II – Results Information Systems Discipline"*

No 2 (December 2005)

*Lange, Carola: "Development and status of the Information Systems / Wirtschaftsinformatik discipline: An interpretive evaluation of interviews with renowned researchers, Part I – Research Objectives and Method"*

No 1 (August 2005)

*Lange, Carola: „Ein Bezugsrahmen zur Beschreibung von Forschungsgegenständen und -methoden in Wirtschaftsinformatik und Information Systems“*







Research Group	Core Research Topics
<b>Prof. Dr. H. H. Adelsberger</b> Information Systems for Production and Operations Management	E-Learning, Knowledge Management, Skill-Management, Simulation, Artificial Intelligence
<b>Prof. Dr. P. Chamoni</b> MIS and Management Science / Operations Research	Information Systems and Operations Research, Business Intelligence, Data Warehousing
<b>Prof. Dr. F.-D. Dorloff</b> Procurement, Logistics and Information Management	E-Business, E-Procurement, E-Government
<b>Prof. Dr. K. Echtle</b> Dependability of Computing Systems	Dependability of Computing Systems
<b>Prof. Dr. S. Eicker</b> Information Systems and Software Engineering	Process Models, Software-Architectures
<b>Prof. Dr. U. Frank</b> Information Systems and Enterprise Modelling	Enterprise Modelling, Enterprise Application Integration, IT Management, Knowledge Management
<b>Prof. Dr. M. Goedicke</b> Specification of Software Systems	Distributed Systems, Software Components, CSCW
<b>Prof. Dr. T. Kollmann</b> E-Business and E-Entrepreneurship	E-Business and Information Management, E-Entrepreneurship/ E-Venture, Virtual Marketplaces and Mobile Commerce, Online Marketing
<b>Prof. Dr. B. Müller-Clostermann</b> Systems Modelling	Performance Evaluation of Computer and Communication Systems, Modelling and Simulation
<b>Prof. Dr. K. Pohl</b> Software Systems Engineering	Requirements Engineering, Software Quality Assurance, Software-Architectures, Evaluation of COTS/Open Source-Components
<b>Prof. Dr.-Ing. E. Rathgeb</b> Computer Networking Technology	Computer Networking Technology
<b>Prof. Dr. A. Schmidt</b> Pervasive Computing	Pervasive Computing, Ubiquitous Computing, Automotive User Interfaces, Novel Interaction Technologies, Context-Aware Computing
<b>Prof. Dr. R. Unland</b> Data Management Systems and Knowledge Representation	Data Management, Artificial Intelligence, Software Engineering, Internet Based Teaching
<b>Prof. Dr. S. Zelewski</b> Institute of Production and Industrial Information Management	Industrial Business Processes, Innovation Management, Information Management, Economic Analyses