Val-IT am Beispiel von Non-Profit-Organisationen

Mathias Haller

MH: IT Consulting & Collaboration
Könizstrasse 27
CH-3008 Bern
mathias@haller.com

Abstract: Von der Informationstechnologie (IT) wird auch bei Non-Profit-Organisationen (NPOs) zunehmend verlangt, dass diese flexibel, direkt und messbar zum geschäftlichen Erfolg beiträgt. Entsprechend wichtiger wird für eine NPO im Rahmen der IT Governance (ITG) die strategische Ausrichtung der IT. Val-IT bietet hierzu Leitlinien, Prozesse und unterstützende Praktiken für das Top Management. Eine Auswahl von geeigneten ITG-Kontrollzielen sollte immer in Anbetracht der Eigenheiten der entsprechenden Firma oder Organisation getroffen werden. Daher betrachtet dieser Beitrag zuerst die Besonderheiten von NPOs und wählt auf dieser Grundlage 14 geeignete Val-IT-Kontrollziele.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Folgenschwere Ereignisse (z.B. die Überschwemmung in New Orleans, das Erdbeben in Haiti oder der Tsunami und die darauf folgende Atomkatastrophe in Japan) und die damit verbundene weltweite mediale Abdeckung rücken die Arbeit von internationalen Hilfsorganisationen immer mehr ins Bewusstsein der Bevölkerung.[1] Wegen ihres meist längerfristigen Engagements in Krisengebieten z.B. durch den Betrieb von Kindergärten, Spitälern und Schulen sind es oft durch Spenden und Subventionen finanzierte Non-Profit-Organisationen (NPOs), wie das „Internationale Rote Kreuz“ („International Committee of the Red Cross“) oder die „Heilsarmee“ („The Salvation Army“), welche nach solchen Ereignissen erste Hilfe leisten [Hei10]. Aber nicht nur im Ausland ist die Bedeutung von NPOs gross – in der Schweiz haben gemeinnützige Organisationen einen Anteil von 6,4% am heimischen Arbeitsmarkt und schaffen somit mehr Arbeitsstellen als die viel bekanntere Banken- und Versicherungsbranche [Gmü10]. Private Geldgeber, aber auch staatliche Initiativen wie z.B. die „Glückskette“ in der Schweiz, erwarten einen sorgfältigen Umgang mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln. In dieser Hinsicht unterscheiden sich gewinnorientierte Unternehmen und NPOs kaum. Unabhängig von der Unternehmensform wird von der Informationstechnologie (IT) verstärkt gefordert, dass sie einen aktiven Wertbeitrag leistet; es wird also zunehmend verlangt, dass die IT flexibel, direkt und messbar zum geschäftlichen Erfolg einer Unternehmung oder Organisation beiträgt [KaÖ06]. Dies führt dazu, dass Verfahren und

[1] Der Artikel entstand in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern.

Massnahmen beispielsweise im Rahmen von „IT-Governance-Prozessen“ nachzuweisen sind, die sicherstellen, dass mit Hilfe der eingesetzten IT die Geschäftsziele abgedeckt und Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt werden. Val-IT, eines der neusten IT-Governance (ITG) Referenzmodelle der ISACA, fokussiert genau auf diese Hauptproblematik von NPOs [Hal10]. Dem Management soll geholfen werden, dass die Organisation einen optimalen Mehrwert – sprich Value – aus den durch IT unterstützten Business-Investitionen zu erschwinglichen Kosten und zu bekannten und tragbaren Risiken erzielen kann. Val-IT bietet hierzu Leitlinien, Prozesse und unterstützende Praktiken für das Top Management [And09].

1.2 Zielsetzung

Auf der Basis des IT-Governance Referenzmodells Val-IT soll eine Auswahl mit Perspektive auf Besonderheiten von NPOs erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage wird ein reduziertes bzw. angepasstes ITG-Referenzmodell entwickelt, welches die Besonderheiten von NPOs berücksichtigt.

1.3 Problemstellung

Der Anteil an IT-Kosten am Gesamtbudget vieler Unternehmen und Organisationen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen ([Vog10], [Wre10]). Den Stakeholdern von gewinnorientierten Unternehmen muss über die Verwendung der Mittel (u.a. IT-Ausgaben) Rechenschaft abgelegt werden. Dies gilt auch für NPOs, welche zu einem grossen Teil direkt private Geldgeber und via staatliche Subventionen indirekt auch die breite Öffentlichkeit zu den Stakeholdern zählen. Aus der Perspektive von Val-IT wird folgende Fragestellung betrachtet:

Welche Val-IT-Kernprozesse und -Kontrollziele eignen sich für den Einsatz bei NPOs?

1.4 Methodisches Vorgehen

Im zweiten Kapitel dieses Beitrages wird das ISACA Referenzmodell Val-IT und dessen Zielsetzung bzw. Zielgruppe kurz vorgestellt. Im nachfolgenden Kapitel werden anschliessend die Besonderheiten von NPOs erarbeitet. Diese Besonderheiten bilden die Grundlage für die Auswahl geeigneter Val-IT-Kernprozesse und -Kontrollziele.

2 Val-IT

2.1 Beschreibung

Wie bereits in der Einführung erwähnt, stehen Planung und Betrieb von IT-Systemen zunehmend unter der Anforderung, den durch dieses IT-System erzielbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu begründen und zu beziffern. Zu diesem Zweck hat das

ITGI, der Herausgeber von COBIT, mit einer Reihe internationaler Firmen und Institutionen die Initiative „Enterprise Value: Governance of IT Investments“ kurz „Val-IT“ ins Leben gerufen [JoG07]. Val-IT ist industrieunabhängig und bietet weniger ein geschlossenes Vorgehensmodell als vielmehr ein Grundgerüst mit nützlichen Hinweisen, die von Unternehmen und Organisationen zur Ergänzung eigener Methoden, insbesondere in den Bereichen Kosten-/Ertragsanalyse, Strategie-Alignment und Risikomanagement, aufgegriffen werden können [JoG07]. Die Betrachtung ist ganzheitlich. Es stellt sich die Frage, wie IT Services einen Mehrwert für das Unternehmen erbringen können. Dabei liegt der Fokus in erster Linie auf der Strategie-Entscheidung mit den damit verbundenen Investitionen („Tun wir die richtigen Dinge?“) und auf der Realisierung der Nutzenpotentiale („Erzielen wir den erwarteten Nutzen?“) [And09].

2.2 Zielsetzungen und Zielgruppen

Das Ziel der Val-IT-Initiative ist ein Referenzmodell zur Messung, Überwachung und Optimierung von geschäftlichen Wertbeiträgen durch IT-Investitionen. Diese Wertbeiträge der IT beschränken sich allerdings nicht auf die finanziell direkt messbaren Beiträge. Statt einzig die Gewinnzunahme infolge einer IT-Investition zu berücksichtigen, wird in NPOs der Wertbeitrag anhand verschiedener – oft nicht finanzieller – Kennzahlen und Indikatoren gemessen. In jedem Fall aber, sollte der Wertbeitrag anhand der Verbesserung eines Unternehmens in seiner Fähigkeit, gesetzte geschäftliche Ziele zu erreichen, messbar sein [JoG07].

2.3 Komponenten

Bei Val-IT ergibt sich eine Kette von vier zentralen Fragen, die die Grundlage für einen Steuerungsprozess der IT-Investitionen bilden. Diese bauen aufeinander auf und beziehen sich auf die Effektivität (Strategie zur Umsetzung geschäftlicher Ziele), die Effizienz (Alignment mit Investitionszielen und anderen Initiativen), die Lieferfähigkeit (Leistungsfähigkeit der eingesetzten Ressourcen) und den Wertbeitrag der IT (Verantwortung und Kompetenzen zur Erzielung gewünschter wirtschaftlicher Erträge) in einem Unternehmen [JoG07]. Der Aufbau des Val-IT Referenzmodells ähnelt demjenigen von COBIT, welches ebenfalls von der ISACA veröffentlicht wird.

2.4 Einordnung in der Welt der ITG-Referenzmodelle

Während COBIT ein umfassendes Referenzmodell für ITG anbietet, beantwortet Val-IT spezifischere Fragestellungen im Zusammenhang mit IT-Investitionen. Es ist ein Versuch, die Entwicklung der IT-Strategie und ihre Umsetzung hinsichtlich der Wertorientierung der IT mit einem Best-Practice-Modell methodisch zu unterstützen.

Zur Übersicht der verschiedenen ITG-Referenzmodelle gibt es in der Literatur unterschiedliche Beispiele. Laut [RVV07] eignet sich das „Generic Framework for Information Management“. [JoG07] andererseits empfehlen zur Einordnung der

Referenzmodelle eine Matrix mit den Dimensionen Zielkategorien (Effizienz, Effektivität und strategischer Beitrag) sowie die interne bzw. externe Orientierung. Basierend auf diesen beiden Ansätzen findet sich die Einordnung von Val-IT in der nachfolgenden Übersicht:

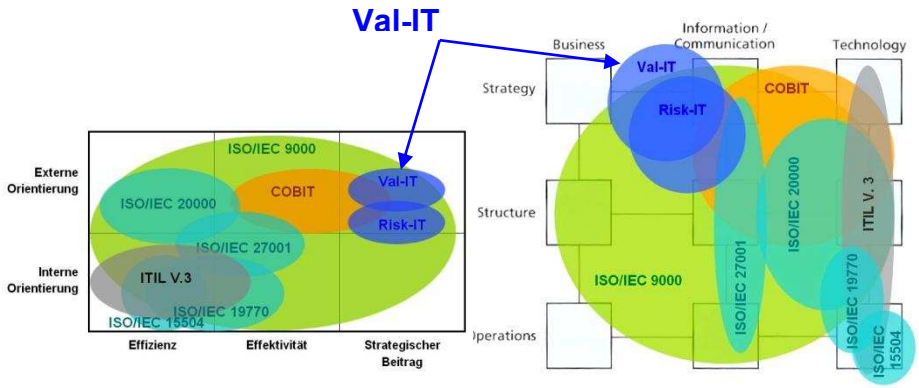

Abbildung 1: Klassifizierung / Einordnung Val-IT.
In Anlehnung an: [JoG07], S. 147, [RVV07], S. 27.

3 Val-IT und die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen

Val-IT besteht aus 3 Domänen (Value-Governance [VG], Portfoliomanagement [PM] und Investitionsmanagement [IM]), welche wiederum mehrere Kernprozesse beinhalten. Zusammen ergibt das eine Gesamtmenge von 69 Prozessen. Theoretisch wird gefordert, dass sämtliche Kontrollziele zu erfüllen sind. Es ist jedoch unwirtschaftlich (da zu grosser Zeitaufwand), alle Kontrollziele zu erfüllen. Im Falle von COBIT mit seinen über 300 Kontrollzielen geht man davon aus, dass zwischen 30 und 50 erträglich sind [BrW07].

Nachfolgend wird aufgezeigt, dass sich NPOs durch gewisse Besonderheiten von gewinnorientierten oder gar börsenkotierten Unternehmen unterscheiden. In der Literatur werden solche NPO-organisationstypische Aspekte im Wesentlichen in folgende sieben Bereiche unterteilt ([Pfa03], [Sch10], [ScB10], [Wre10]):

1. Heterogenes Zielsystem
2. Vernachlässigte Aufsichtspflicht
3. Skepsis gegenüber Management Instrumenten
4. Fehlende Akzeptanz von Hierarchien
5. Beschränkte Ressourcen
6. Fehlende Transparenz
7. Öffentlichkeit als Stakeholder.

Für das geforderte, angepasste ITG-Referenzmodell werden somit pro herausgearbeitete NPO-Besonderheit zwei ideale Prozesse bzw. Kontrollziele des Val-IT Referenzmodells ausgewählt – dies ergibt dann ein vernünftiges Total von 14 Val-IT Kontrollzielen. Die ausgewählten Prozesse werden in diesem Kapitel mit Titel und Nummer gekennzeichnet. Bewusst wird dabei die englische Originalsprache gewählt, da bis zum jetzigen Zeitpunkt dieser Arbeit noch keine offizielle deutsche Übersetzung vorliegt.

3.1 Heterogenes Zielsystem

Ein heterogenes Zielsystem und damit verbundene Zielkonflikte sind bei einer Unternehmung oder einer Organisation keine Seltenheit. Während bei einer traditionellen Firma in erster Linie zwischen Formal- und Sachziel unterschieden wird, kommt bei vielen NPOs die metaökonomische Komponente als zusätzliches Ziel hinzu [CMS09].

Das Formalziel bezieht sich im Rahmen des Controlling auf Erfolgs- und Liquiditätsaspekte. Sie betreffen also nominale Grössen des Unternehmensprozesses wie z.B. Erreichung eines bestimmten Umsatzes oder einer bestimmten Rentabilität [Wir10]. Die Formalziele sollen darüber Auskunft geben, anhand welcher Kriterien die Aktivitäten des Betriebes zu beurteilen sind. In der Marktwirtschaft ist das Formalziel der Unternehmung das Prinzip der Rentabilität (einer Investition). Auch NPOs haben Formalziele – diese fokussieren jedoch eher auf die „soziale Investition“, d.h. auf eine durchaus auch mit ökonomischen Kennzahlen messbare Investition in das soziale Gemeinwohl (z.B. Anzahl Betreuungsplätze pro investierten Geldbetrag).

Im Gegensatz zu den Formalzielen werden die Sachziele auf reale Objekte und Aktivitäten des Unternehmensprozesses bezogen. Z.B. wird bei produzierenden Unternehmen die Herstellung einer bestimmten Anzahl eines neuen Produktes als Sachziel verstanden. Eine NPO gleicht in diesem Bereich normalen Dienstleistungsbetrieben, soll doch z.B. die pflegerische Qualität, die Verteilung von Hilfsgütern oder sonst ein Service so professionell wie möglich erbracht werden. Indem das Oberziel der Gewinnorientierung verneint und stattdessen die Erstellung des Leistungsprogramms als Oberziel von NPOs betrachtet wird, besteht eine verstärkte Fokussierung auf das Sachziel (man spricht auch von Sachzieldominanz) [Pfa03].

Im Gegensatz zu marktorientierten oder öffentlichen Unternehmungen kommt bei NPOs, wie bereits erwähnt, oftmals noch eine dritte, metaökonomische Zielkomponente dazu [Sch10]. Viele, grosse NPOs gründen auf einem religiösen, oftmals christlich orientierten, Fundament. Bekannte Beispiele sind die „Heilsarmee“ oder das „Blaue Kreuz“. Metaökonomische Aspekte wie Missionierung oder Selbstverwirklichung sind aus Sicht der Investitions- und Finanzierungstheorie unerheblich, im Fall von vielen NPOs jedoch nicht [Uni10]. Beim Erbringen einer Dienstleistung oder beim Festlegen eines Formalzieles stehen oftmals auch religiöse Motive, wie z.B. die Verbreitung des Evangeliums von Jesus Christus, im Zentrum.

Ohne klare Fokussierung bergen heterogene Zielsysteme die Gefahr, dass Führung und Mitarbeiter orientierungslos sind. Ein Forum für Führungskräfte (z.B. Strategierat) kann

helfen, diese Gefahr zu minimieren. Zudem können in diesem Rahmen auch neue Möglichkeiten, Chancen und Risiken besprochen werden. Getroffene Entscheide und Zielvorgaben für die Gesamtorganisation sollten dann anschliessend ebenfalls in die IT Strategie einfliessen (z.B. via IT Strategy-Board).

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf ein heterogenes Zielsystem:

- **VG1.3** Establish a leadership forum.
- **PM1.4** Translate the business strategy and goals into IT strategy and goals.

3.2 Vernachlässigte Aufsichtspflicht

Beim Stichwort „Governance" geht es jeweils um die Unternehmensaufsicht. Im Falle von ungenügendem Engagement seitens des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrates spricht man von fehlender oder nicht vorhandener „Corporate Governance". Im Unterschied zur „normalen" Erwerbswirtschaft hat das typische Problem bei NPOs seinen Grund oft in einer übersteigerten Identifikation mit dem Zweck oder der Klientel der eigenen Institution. Die Mitglieder des Vorstands respektive des Stiftungsrats vernachlässigen ihre Aufsichtspflicht gerade deshalb, weil sie sich auf der operativen Ebene zu stark engagieren und dadurch die notwendige Distanz verlieren. Schoepfer und Burla (2010) sprechen deshalb bei NPOs von einem „inversen Corporate Governance Problem".

Die Ursache dieses Problems dürfte wesentlich mit der Motivation der Beteiligten zu tun haben. Wer sich im Vorstand bzw. Stiftungsrat einer gemeinnützigen oder karitativen Institution engagiert, tut das fast nie aus finanziellen Motiven. Er oder sie will Gutes tun und nicht primär eine klar definierte Aufgabe möglichst effizient erledigen. Gerade für jemanden, der im Berufsalltag schon genügend mit definierten Arbeitsmethoden und rationellen Entscheidungsprozessen zu tun hat, kann es durchaus verlockend sein, sich einer guten Sache auf der konkreten, unmittelbaren Ebene selber anzunehmen. Dagegen ist – am rechten Ort – auch nichts einzuwenden. Sehr viel wertvolle Freiwilligenarbeit wird auf der operativen Ebene geleistet. Problematisch kann aber die Vermischung mit übergeordneten Aufsichtspflichten sein [ScB10].

In NPOs trifft man oft auf eine Struktur mit vielen formellen und informellen Beziehungen, welche sich weitgehend selbst lähmt, so dass selbst einfachere operative Koordinationsfragen oder Zielkonflikte zwischen den einzelnen Bereichen von der Führung nicht mehr gelöst werden können [ScB10]. Solches lässt sich auch bei Universitäten – ebenfalls NPOs – beobachten. Selbst wenn in jüngster Zeit die Stellung zentraler Universitätsleitungen verstärkt wurde, sind die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen noch weitgehend dezentral und kollegiale Gremien spielen eine bedeutende Rolle [Scw10].

Fehlende Distanz zu operativen Geschäften (seitens der Kontrollinstanzen) können den Sinn und Zweck einer guten Governance untergaben. Daher ist es für eine gute ITG zentral, dass genau festgelegt wird, wer für welche Entscheidungen und Programme bzw. Projekte zuständig ist und wer anschliessend den Fortschritt und die Kosten

überwacht. Die Verantwortlichkeit muss von den entsprechenden Personen akzeptiert werden (z.B. als Mandat), dadurch wird auch der Wille zu Kontrolle und Durchsetzung gefördert.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf eine vernachlässigte Aufsichtspflicht:

- **VG2.5** Establish, implement and communicate roles, responsibilities and accountabilities.
- **IM5.2** Assign clear accountability and ownership.

3.3 Skepsis gegenüber Management Instrumenten

Im Falle von NPOs wird oft argumentiert, dass menschliche Qualitäten, Lebenserfahrung oder eine langjährige Treue zur Organisation viel wichtiger seien als alle anderen Eigenschaften [ScB10]. Das Anwenden von Führungsinstrumenten und die Einhaltung von Regeln werden als Bürokratismus abgetan, und Verbindlichkeit wird als Zumutung gewertet gegenüber jemandem, der sich der Institution doch unentgeltlich zur Verfügung stellt. Die Ineffizienz, die sich aus solchen paradoxen Verhaltensweisen ergibt, schlägt sich freilich nur teilweise in der Buchhaltung nieder, da die Zeit von Ehrenamtlichen ja nichts kostet.

Doch NPOs können heutige, reale Konzentrationsprozesse nicht einfach ignorieren [Sch10]. Es gibt eine Tendenz zu einer sinkenden Anzahl NPOs bei wachsender Betriebsgrösse. In der Folge steigen zwangsläufig finanzielle und personelle Verantwortung was allgemein zu einer Ökonomisierung und Professionalisierung führt. Die zunehmende Grösse von NPOs verlangt nach erprobten Management Instrumenten, wie sie auch die ITG bietet. Damit die Skeptiker gewonnen werden können, ist es wichtig, dass man sich auf einfache und von allen akzeptierte Kenngrössen und Leistungsziele (key metrics) einigt. In dem man auch nicht-finanzielle Kennzahlen berücksichtigt, wird die Ganzheitlichkeit des Management-Instrumentes hervorgehoben. Zudem fördern einheitliche und regelmässige Berichte ans Management auch die Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten und auf diese Weise steigt im besten Fall auch die Akzeptanz des eingeführten Management Instruments.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf Skepsis gegenüber Management Instrumenten:

- **VG5.1** Identify key metrics.
- **VG5.3** Define reporting methods and techniques.

3.4 Fehlende Akzeptanz von Hierarchien

Im Umfeld von NPOs sind Begriffe wie Macht und Hierarchie oftmals verpönt. Eine Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeiten und Befugnissen, wo Delegation und

Auftragserteilung mit klaren Ziel- und Terminvorgaben stattfinden, wird als unnötig oder sogar störend empfunden. Es stellt sich immer wieder die Frage, wie entlöhnte Mitarbeitende, welche aufgrund Ihrer längerfristigen Anstellung oft auch höhere Positionen besetzen, mit ehrenamtlichen Helfern zusammenarbeiten. Gerade bei Themen wie Beurteilung, Führung und Wertschätzung ergibt sich ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial [ScB10].

Selbstverständlich existiert aber auch in solchen Betrieben das gleiche Bestreben nach Einfluss und Durchsetzung der eigenen Ideen wie in professionell strukturierten, gewinnorientierten Organisationen. Nur findet die Einflussnahme auf anderem Weg statt, oftmals mit fragwürdigen Mitteln wie Zurückhalten oder taktisches Weiterleiten von wichtigen Informationen, Paktieren und Lobbying oder Einsitznahme in den verschiedenen Organen und Komitees [ScB10].

Die fehlende Akzeptanz von Hierarchien und das nicht beachten von Dienstwegen kann zu einer ineffizienten Kommunikation führen. Gerade im Falle einer Prozessorientierung könnte dies hinderlich sein. Daher ist es wichtig, dass unabhängig von der Hierarchie und mit dem Fokus auf Prozesse effektive Kommunikationswege eingerichtet und respektiert werden. Falls zudem sichergestellt wird, dass dies im Interesse der übergeordneten Organisations-Vision und den strategischen Zielen sowie Prioritäten ist (und dies auch bei allen Mitarbeitern verstanden wird) erhöht dies unter Umständen auch die Akzeptanz von Hierarchien – es ist ja schliesslich im Interesse eines übergeordneten Zieles.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf fehlende Akzeptanz von Hierarchien:

- **VG1.2** Establish effective reporting lines.
- **PM1.1** Review and ensure clarity of the business strategy and goals.

3.5 Beschränkte Ressourcen

Es gibt keinen Grund, warum NPOs im Bezug auf die Nutzung moderner Kommunikationsmittel nicht auch die gleichen Bedürfnisse wie profitorientierte Organisationen haben: Sicherstellen, dass Notfall-Einsatzteams im Katastrophenfall mit anderen Hilfskräften vor Ort oder zu Hause in Kontakt bleiben, effiziente Kommunikation mit Kunden bzw. mit Spendern und Gönnern - das sind nur zwei Beispiele. Die Herausforderungen sind also dieselben, aber oftmals fehlt es an den vorhandenen Ressourcen, vor allem in finanzieller Hinsicht [Wre10].

NPOs sind also gezwungen aus den vorhandenen Ressourcen das absolute Maximum herauszuholen. Fundraising – also das Sammeln von Spenden – im Rahmen von Katastrophen oder sonstigen, emotionellen Ereignissen ist bereits aufwendig – wenn es dann aber um die Anschaffung einer neuen IT-Infrastruktur geht, dann ist dies besonders schwierig zu rechtfertigen [Scw10]. Von NPOs wird erwartet, dass diese einfach immer das günstig-möglichste einkauft – die Frage, ob es dann auch wirklich das Richtige ist, erweist sich oft als zweitrangig [Hof06].

Es ist zudem zu beobachten, dass NPOs tendenziell bezüglich ITG und anderen aktuellen IT Management Praktiken im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmungen zurück liegen [Wre10]. Obwohl es also in einem solchen ressourcenarmen Umfeld zwingend eine starke, strategische Führung braucht, fehlt oftmals gerade dies. In Anbetracht knapper Budgetrahmen, führt das dann dazu, dass erfolgversprechende, aber auch etwas risikoreiche Projekte trotz ihres grossen Potenzials aufgrund von fehlendem „Leadership" nicht durchgeführt werden [CMS09]. Es ist daher äusserst wichtig, dass die vorhandenen Bedürfnisse im Bezug auf Tätigkeiten bzw. Prozesse klar identifiziert und vor allem priorisiert werden (eine komplette Umsetzung aller Wünsche ist u.U. nicht möglich). Es gilt die Vorteile zu realisieren, damit der Wert von Investitionen – d.h. IT-Dienstleistungen, Vermögenswerte und Ressourcen – gesichert werden kann. Zudem sollte im Falle von anstehenden Programmen bzw. Projekten eine Vollkostenrechnung (finanzielle und nicht-finanzielle Kosten und Vorteile) über die komplette Lebensdauer der Investition durchgeführt werden. Somit lässt sich das Risiko einer Budgetknappheit minimieren.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf beschränkte Ressourcen:

- **VG2.3** Identify and prioritise process requirements.
- **IM4.1** Identify full life-cycle costs and benefits.

3.6 Fehlende Transparenz

Untersuchungen haben gezeigt, dass NPOs im Bezug auf Transparenz und Zugang zu Informationen sehr schlecht abschneiden. Interessanterweise wird dies in den Augen der Öffentlichkeit nicht so wahrgenommen. Es wird davon ausgegangen, dass NPOs als schlanke Freiwilligenorganisationen äusserst effizient und effektiv funktionieren – schliesslich werden diese ja von überzeugten „Gut-Menschen" geführt. Dies ist genau die Art und Weise, wie sich NPOs gerne selber sehen [DCr03].

Doch NPOs fehlt es oftmals an den fundamentalsten Eigenschaften, welche eine gute „Governance" erst ermöglichen. Erstens gibt es keine Aktionäre und andere, aggressive Transparenz fordernde Stakeholder. Zudem fehlen auch Aktienhändler oder irgendwelche Rating-Agenturen oder Analysten, welche Jahresabschlüsse und Finanzkennzahlen kompetent prüfen [DCr03]. Zweitens haben bei einer überwiegenden Mehrheit der NPOs die Mitglieder auch kein Stimm- bzw. Mitsprache-Recht (ähnlich wie Aktionäre bei gewinnorientierten Unternehmungen). Das bedeutet, dass die Führung der Organisation relativ frei entscheiden kann und neue Führungsmitglieder gleich selber wählt.

Das Fehlen von Mitgliedern mit Stimmrecht hat im Rahmen der Rechenschaftspflicht deutliche Auswirkungen. Eine Studie hat herausgefunden, dass Führungsmitglieder von NPOs Mühe hatten, irgendwelche Gruppen zu identifizieren, welchen sie gegenüber Rechenschaft schuldig sind [Mul10].

Fehlende Transparenz kann dazu führen, dass mögliche, aber nicht identifizierbare, Verbesserungspotenziale ungenutzt bleiben. Indem man bestehende Prozesse dokumen-

tiert, inklusive Ziele und Kennzahlen, und diese Informationen anschliessend auch klar und aktiv innerhalb der Organisation kommuniziert, entsteht Transparenz. Dadurch können auch Schwächen im bisherigen Vorgehen aufgedeckt und verbessert werden. Durch regelmässiges Prüfen und Überwachen der dokumentierten Prozesse auf allen Hierarchiestufen sollten Fortschritte für alle sichtbar werden.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf fehlende Transparenz:

- **VG2.4** Define and document the processes.
- **VG5.4** Identify and monitor performance improvement actions.

3.7 Öffentlichkeit als Stakeholder

Falls NPOs, vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen, Leistungsaufträge übernehmen, dann wird die Öffentlichkeit via Bund, Kantone oder Gemeinden zu Stakeholdern. Während bei einer Aktiengesellschaft von Gesetzes wegen Organisation und Rechnungslegung zu den unverzichtbaren Instrumenten gehören, gibt es in der Schweiz für NPOs die ZEWO-Bestimmungen für die organisatorische Gliederung und mit den FER 21 Buchhaltungsrichtlinien sogar entsprechende Konkretisierungen.

Zusätzlich wird in immer mehr Tätigkeitsbereichen, vor allem bei der Vergabe von Leistungsaufträgen, von Geldgeberseite zunehmend auch die Qualitätssicherung (z.B. ISO/IEC 9000) als unverzichtbares Führungsinstrument durchgesetzt [ScB10]. Es ist daher bedeutend, dass Führungskräfte die elementaren Grundzüge einer guten (IT) Governance kennen und in Anbetracht der Stakeholder entsprechend handeln. Dies kann das Vertrauen für eine längerfristige Zusammenarbeit stärken und die Chance auf weitere Aufträge und Subventionen erhöhen. Da in diesem Fall die Mittel durch die Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, ist die Organisation auch Rechenschaft schuldig. Entsprechend müssen grössere Investitionen – auch in die (IT) Infrastruktur aktiv kommuniziert werden.

Ausgewählte Val-IT Prozesse im Bezug auf den Aspekt „Öffentlichkeit als Stakeholder“:

- **VG1.1** Develop an understanding of the significance of IT and the role of governance.
- **PM4.3** Make and communicate investment decisions.

4 Zusammenfassung und Ausblick

4.1 Zusammenfassung

Das ITG-Referenzmodell Val-IT von der ISACA stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie IT Services einen Mehrwert für das Unternehmen bieten können. Val-IT ist jedoch ziemlich umfangreich und es macht für eine Organisation in der Praxis keinen Sinn, das komplette Referenzmodell mit allen Kontrollzielen einzuführen. Eine Auswahl von geeigneten ITG-Kontrollzielen sollte immer in Anbetracht der Eigenheiten der entsprechenden Firma oder Organisation getroffen werden. Nachforschungen in der Literatur haben gezeigt, dass Besonderheiten von NPOs im Wesentlichen in sieben Bereiche unterteilt werden können (Heterogenes Zielsystem, Vernachlässigte Aufsichtspflicht, Skepsis gegenüber Management Instrumenten, Fehlende Akzeptanz von Hierarchien, Beschränkte Ressourcen, Fehlende Transparenz und Öffentlichkeit als Stakeholder).

Um die ITG-Komponenten auf ein wirtschaftlich sinnvolles und in der Praxis umsetzbares Modell zu reduzieren wurden pro NPO-Besonderheit jeweils zwei geeignete Val-IT-Kontrollziele ausgewählt und begründet.

4.2 Ausblick

Es gibt fast keinen Prozess in Unternehmen oder Organisationen, der nicht durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt oder bestimmt wird – da bilden NPOs keine Ausnahme. Es ist unbestritten, dass die Informations- und Kommunikationstechnik in den nächsten Jahren Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle weiter verändern wird [BrW07]. Wenn man sich vergegenwärtigt, dass in den kommenden Jahren, ja wahrscheinlich Jahrzehnten, das Potenzial der IT eher in der Prozess- als in der Produkte-Innovation liegt, ist vorstellbar, wohin die Reise auch für NPOs geht [BrW07]. Zudem wird wohl der Trend zu standardisierten IT-Services anhalten, welche in fünf bis zehn Jahren ähnlich eingekauft werden können, wie heute Hardware bezogen wird. Zu diesem Zeitpunkt dürften viele Unternehmen und Organisationen – gleichgültig, ob gross oder klein – ganz oder in grossen Teilen auf eine eigene IT verzichten [BrW07]. Entsprechend wichtiger wird auch für eine NPO im Rahmen der ITG die strategische Ausrichtung der IT (also Referenzmodelle wie Val-IT) – das operative IT-Geschäft kann ja ebenso gut von einem externen IT-Service-Provider übernommen werden. Trotz Prioritäten in anderen Feldern lohnt es sich, für NPOs nicht nur aus Kommunikations- bzw. Marketingsicht am Thema ITG dran zu bleiben. Laut [WeR04] unterscheiden sich sehr erfolgreiche Firmen von deren Konkurrenz durch eine effektive ITG, welche deren Strategien unterstützt. Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen mit überdurchschnittlicher ITG um bis zu 20% höhere Gewinne erwirtschaften [WeR04]. Das wiederum sind Mittel, welche im Kerngeschäft von NPOs dringend gebraucht werden können. [Wre10] bringt es auf den Punkt:

> For nonprofits, IT is about much more than just saving data or money.
> It's about saving the world [Wre10].

Literaturverzeichnis

[And09] Andenmatten, M. (2009), Val IT – das Value Governance Framework, Swiss IT Magazine, URL: http://www.itmagazine.ch/Artikel/11417/Val_IT_-_das_éValue_Governance_Framework.html/ [erstellt am 2012-04-26].

[BrW07] Brenner, W., Witte, C. (2007), Erfolgsrezepte für CIOs – Was gute Informationsmanager ausmacht, München Wien: Carl Hanser Verlag.

[CMS09 Campell, J., McDonald, C., Sethibe, T. (2009), Public and Private Sector IT Governance: Identifying Contextual Differences, in: Australasian Journal of Information Systems, 16, 2, S. 5-18.

[DCr03] D'Cruz, D. (2003), The Party's Over, in: IPA Review (Institute of Public Affairs Australia), 55, 2, S. 30-31.

[Gmü10] Gmür, M. (2010), Die Schweiz: Ein Land der Banken oder der Gemeinnützigkeit?, URL: http://www.vmi.ch/upload/ueber_uns/presse-mitteilungen/einlandderbankenoderdergemeinuetzigkeit.pdf [erstellt am 2010-07-28].

[Hal10] Haller, M. (2010), IT-Governance am Beispiel von Non-Profit-Organisationen, Masterarbeit, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, URL: http://www.isaca.ch/home/isaca/files/Dokumente/04_Downloads/DO_04_Diplomarbeiten/Diplom_IT-Governance_M.Haller.pdf [Abruf: 2012-06-25].

[Hei10] Heilsarmee (2010), Territorium Schweiz-Österreich-Ungarn, URL: http://www.heilsarmee.ch [Abruf: 2012-04-26].

[Hof06] Hoffmann, T.(2006), Taming IT at the World Wildlife Fund, URL: http://www.computerworld.com/s/article/9002375/Taming_IT_at_the_World_Wildlife_Fund [erstellt am 2006-08-14].

[JoG07] Johannsen, W., Goeken, M. (2007), Referenzmodelle für IT-Governance, Heidelberg: dpunkt Verlag.

[KaÖ06] Kagermann, H., Österle, H. (2006), Geschäftsmodelle 2010 – Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

[Mul10] Mulligan, L. N. (2010), What's Good for the Goose Is Not Good for the Gander - Sarbanes-Oxley-Style Nonprofit Reforms, in: HeinOnline's Law Journal Library, URL: http://heinonline.org/HOL/LandingPage?collection=journals&handle=hein.journals/mlr105&div=87&id=&page= [erstellt am 2010-04-05].

[Pfa03] Pfaffenzeller, H. (2003), Die Governance von Nonprofit-Organisationen, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, URL: http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/diss/showentry?ID=epub-wu-01_4c6 [erstellt am 2010-04-05].

[RVV07] Rozemeijer, E., van Bon, J., Verheijen, T. (2007), Frameworks for IT Management: A Pocket Guide, itSMF International.

[ScB10] Schoepfer, U., Burla, S. (2010), Das inverse Corporate-Governance-Problem in Nonprofit-Organisationen, URL: http://www.burla.ch/dms/Artikel_alt/NPO_CG.pdf [erstellt am 2012-04-26].

[Sch10] Schuhen, A. (2010), Governance-Modelle für Nonprofit-Organisationen, URL: http://www.efh-darmstadt.de/download/Nachlese/Vilain/VortragTagung108104_Schuhen.pdf [erstellt am 2012-04-25].

[Scw10] Schwabe, G. (2010), IT-Governance an Universitäten - State of the Art und das Konzept der Universität Zürich, URL: http://seal.ifi.uzh.ch/pax/uploads/pdf/publication/1256/IT-Governance_VM_Teil_1.pdf [erstellt am 2010-04-05].

[Uni10] Unister (2010), Fachlexikon – Begriff: Investions-Ziele, URL: http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1277_39.html [Abruf: 2010-04-05].

[Vog10] Vogt, R. (2010), Das IT-Budget wird umverteilt, in: Computerworld.ch, URL: http://www.computerworld.ch/aktuell/management/47748/index.html [erstellt am 2012-04-25].

[WeR04] Weill, P.; Ross, J.W. (2004): IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business Press, Harvard.

[Wir10] Wirtschaftslexikon24 (2010), Wirtschaftslexikon24.net – Begriff: Formalziel, URL: http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/formalziel/formalziel.htm [Abruf: 2012-04-25].

[Wre10] Wreden, N. (2010), Technology Helps Save the World, in: Baseline Magazine, URL: http://www.baselinemag.com/c/a/IT-Management/Technology-Helps-Save-the-World-110271 [erstellt am 2010-04-05].