

INFORMATION GOVERNANCE – ÜBER DEN TELLERRAND HINAUS

J.Hagmann (Kompetenzzentrum Records Management) – August 2018

Abstract

Dieser Text wurde erstmals in englischer Sprache im «Records Management Journal» 2013 publiziert (Hagmann 2013). Er zielt darauf ab, das noch unausgereifte Konzept der Information Governance (IG) aus der Perspektive von Records and Information Management (RIM) zu diskutieren und versucht, einige kritische Aspekte, wesentliche Elemente und Herausforderungen zu identifizieren, wobei die Lehren aus den Erfahrungen eines grossen Unternehmens in einem globalen Umfeld gezogen werden. Nach einer kritischen Betrachtung des Begriffs "Information Governance" erläutert der Beitrag einige Themen, die sich als große Hindernisse für den Erfolg bei der IG-Implementierung innerhalb einer bestimmten Organisation erwiesen haben.

Ergebnisse: Praktische Erfahrungen zeigen, wie wichtig es ist, den IG-Rahmen (Scoping) in größeren Organisationen sorgfältig abzustechen, insbesondere die Vertretung aller relevanten Interessengruppen (insbesondere der Geschäftsbereiche, Kernprozesse) abzuwägen und gezielt in Initiativen zu investieren, die einer Informationsmanagementkultur förderlich sind. Ebenso erfolgskritisch ist die Unternehmenskommunikation, die Wertschätzung von Information als Unternehmenswert (asset) und die Bedeutung des Information Lifecycle Managements, das weniger die Technologie, sondern vielmehr die Relevanz der Geschäftsinformation hervorhebt (Motto: "putting the 'I' into IT"). Der Beitrag stellt Erkenntnisse über Probleme und Fallstricke bei der Erstellung und Umsetzung eines IG-Programms vor. Es ist zu hoffen, dass die Fachgemeinschaften in den Bereichen Informationsmanagement und IT zu mehr explorativer Forschung dieser Art inspiriert werden, um sie zu ermutigen, den Bedarf an IG in ihren eigenen Organisationen zu erhöhen. Die vorliegende deutsche Version des Artikels wurde inhaltlich etwas verändert und erweitert – insbesondere um die erste deutschsprachige Monographie (Wildhaber 2015), die das Thema «Information Governance» umfassend behandelt und eine neue Umsetzungsmethode (MATRIO®)¹ empfiehlt. Der Beitrag enthält zudem ein paar Überlegungen zur Zukunft der Information Governance und des Records Managements aufgrund der Entwicklungen in den letzten paar Jahren.

1. Einleitung

Das Konzept der Information Governance (IG) hat seit 2009 rasch an Popularität gewonnen. Im Großen und Ganzen scheinen die Praktiker im Bereich Enterprise Information Management (EIM) den Wert von IG zu schätzen, aber nur wenige tun wirklich etwas dafür. Es besteht eine markante Kluft zwischen den Zielen der IG und der entsprechenden Umsetzung in der Praxis[1]. IG kann komplex und verwirrend sein, fasziniert jedoch trotz allen Schwierigkeiten und Problemen ein breiteres Publikum jenseits der Fachgemeinschaft der Records and Information Manager. Heute gibt es kaum eine Fachveranstaltung, die nicht irgendwie das Mantra der IG vertritt.

Was sind die Gründe für diesen Trend und was steckt wirklich hinter diesem Hype oder ist er bloss eine Modeerscheinung? IG scheint ein zukunftsweisendes Konzept (Paradigma?) zu

¹ www.matrio.swiss/methode

werden, um alles und nichts in der Welt des Informationsmanagements zu erfassen und einzuordnen. Die RIM-Community versucht, aus diesem Begriff Kapital zu schlagen, um sich einen Platz am Tisch der Führungskräfte zu sichern und aus dem staubigen Image der Aktenverwaltung in einer Papierumgebung herauszukommen. Die IT entdeckte den Begriff, um die strategischen Aspekte von IT-Risiko und Compliance zu stärken und IT-bezogene Disziplinen unter einem ganzheitlichen Blickwinkel zu betrachten, aber sie verwechseln IT-Governance meist mit Information Governance. Dieses Papier versucht, etwas Licht darauf zu werfen, ob IG nur ein neues Schlagwort ist oder ob es tatsächlich zu einem neuen Paradigma wird, das das Gesicht von Records und Information Management (RIM) verändern wird. Zuerst fragen wir, warum wir IG brauchen, wo es herkommt, und zweitens skizzieren wir einige IG-Modelle und Konzepte; schließlich wird noch diskutiert, wie sie den Erwartungen der RIM-Community entsprechen.

2. Wozu information Governance?

Seit 2008/2009 haben sich vor allem angelsächsische Berufsverbände, Interessengruppen und Experten aus der RIM- und IT-Community zwei Fragen gestellt:

(1) Ist das Konzept des Records-Managements als Disziplin noch sinnvoll?

(2) Sollten wir nicht alle Anforderungen aus der klassischen Sicht des Information Lifecycle Managements in Verbindung mit allen Abhängigkeiten aus verwandten Disziplinen im größeren Bereich des Enterprise Information Management (EIM) ganzheitlicher und übergreifender betrachten?

Was die erste Frage betrifft, so gibt es in der Tat viele Signale innerhalb der RIM-Community, dass es keinen Sinn mehr macht, das Information Lifecycle Management nur innerhalb eines engen Fokus auf die Nutzung, Aufbewahrung und Entsorgung von Geschäftsinformation anzugehen. Ich glaube auch nicht, dass wir in Zukunft fragen werden, ob relevante Informationen als "record" qualifiziert und deklariert werden oder nicht, insbesondere wenn durchschnittlich nur 7-10 Prozent der Unternehmensinhalte als "offiziell erfasste" Akten verwaltet werden (Datskovsky, 2012). Stattdessen sollten wir uns fragen: Wie lange brauchen wir die relevanten Geschäftsinformation, warum brauchen wir sie, wie und wie oft verwenden wir sie, und was ist erlaubt, während wir sie aufbewahren oder archivieren. Wir sollten alle Stakeholder innerhalb einer Organisation einbeziehen, weil implizit im Sinne der Business Intelligence alle Mitarbeiter einen effektiven Beitrag an die Aufbewahrung und Archivierung leisten, und jeder Mitarbeiter wird von den Antworten der anderen profitieren, wenn entsprechende Transparenz hergestellt wird.

Einige Experten empfehlen, den staubigen Begriff "Records Management" (Aktenführung, ECM) durch den offeneren Begriff "Information Lifecycle Management" (ILM)[3] oder "Information Lifecycle Governance" (ILG oder ILMG)[4] zu ersetzen. Über die Semantik hinaus bleibt die Frage, wie man "relevante Informationen" qualifiziert und bewertet, da es unmöglich geworden ist, alles im Unternehmen aufzubewahren. Spielt die «records declaration» noch eine Rolle[5] (sie hat nie funktioniert) oder sollten wir die rechtlichen Konzepte rund um "ESI" (Electronically Stored Information) übernehmen und davon ausgehen, dass alle Geschäftsinformation irgendwie aufbewahrt und verwaltet werden muss oder nicht?

Ich schlage vor, dass wir, um den Begriff «Records» gemäß ISO-15489 korrekt anzuwenden, die verschwimmenden Begriffe und Kürzel EIM, ECM, DM, Dokument, Aufzeichnung, Kontext und

Inhalt (content)² vergessen und uns auf das Informationsmanagement als den übergreifenden und allgemein akzeptierten Begriff einigen müssen³. Die Grundprinzipien des Records Management bleiben gültig, werden aber erweitert, wie in den allgemein anerkannten «Record Keeping Principles»⁴ von ARMA International eingeführt und umbenannt in "The Principles" (ARMA 2009), die weiter unten erläutert werden. Ich werde Information Governance einfach als prinzipielle Beherrschbarkeit von Informationsmanagement durch entsprechende Lenkung und Steuerung definieren; Records Management (ECM) wird dann nur noch eine Entscheidungsdomäne und Disziplin unter dem Dach der Information Governance (IG)⁵.

Zur zweiten Frage: Nach der aktuellen Mainstream-Diskussion von Beratungsunternehmen wie Gartner und der IM-Wissenschaft (z.B. Kooper et al. (2011) scheint der Begriff IG trotz der relativen Unreife entsprechender Konzepte und Theorien gepaart mit schlechter Praxiserfahrung (Umsetzung) bereits etabliert zu sein. Vorläufig scheinen Organisationen ihr eigenes Verständnis von IG entsprechend ihren internen Bedürfnissen, Prioritäten, Kultur und Politik zu entwickeln - einige Organisationen behandeln IG sogar als Synonym zu Data Governance. Eine häufige Beobachtung ist jedoch, dass viele Unternehmen in der Praxis nicht wirklich zwischen IT-Governance und Information Governance unterscheiden; Kooper et al. (2011, S. 196) kommentieren beispielsweise die Unzulänglichkeit der IT-Governance für das Management des Lebenszyklus von Business Information. Warum ist es so schwierig, ein Rohr vom Wasser zu unterscheiden, das in ihm fließt? Gartner (2009, S. 3) gibt hier eine klare Botschaft ab: Die übergeordneten Ziele einer guten Unternehmensführung sind die Verbesserung der Geschwindigkeit und Effektivität von Entscheidungen und Prozessen (Effizienz), die maximale Nutzung der Informationen in Bezug auf die Wertschöpfung und die Reduzierung der Kosten und Risiken für das Unternehmen oder die Organisation. «Information Governance» ist eine Teilmenge der Corporate Governance. Mit anderen Worten: «Information Governance sollte nicht als Teil der "IT-Governance" verstanden werden. Warum? Eine solche Sichtweise verstärkt die Vorstellung, dass Informationen (content) in der Verantwortung der IT liegt. Ist es nicht. [...] Information Governance fällt NICHT in die Kompetenz der IT, oder zumindest darf sie nicht ausschliesslich in die Kompetenz der IT fallen.»(Gartner)

Gartners Auffassung von "Good Governance" ist natürlich eine besondere, die darauf abzielt, die breite strategische Reichweite der IG zu betonen, und nicht den operativen IT-Bereich der IG. Ein weiterer Mangel an solchen allgemeinen Konzepten ist die Tatsache, dass diese meist sehr positiv gestaltet sind, die Organisation fast idealtypisch verstehen und versuchen, IG durch einen technokratischen (sozio-technischen) Ansatz zu übernehmen, wobei die meisten Umsetzungsprobleme, die fast vollständig auf dem Verhalten einschließlich der Unternehmenskultur und -politik basieren, meist ignoriert werden. Der letzte Abschnitt wird sich auf diese kritischen Punkte konzentrieren, die in gewisser Weise unvereinbar sind mit wissenschaftlichen und akademischen Bestrebungen des Informationsmanagements. Die meisten IG-Anforderungen sind jedoch nicht neu, ebenso wenig wie die Bausteine der IG wirklich neu sind. Der nächste Abschnitt erklärt, warum.

² Seit 2016 kursiert der Begriff «Content Services» (Gartner) anstelle von ECM (Enterprise Content Management)

³ U.Kampffmeyer hat diesen Vorschlag auch kürzlich wieder bekräftigt

⁴ http://www.arma.org/resource/resmgr/docs/Generally_Accepted_Recordke.docx

⁵ Vgl. auch das Kap. 4.3.5 Zukunft des klassischen Records Management im Leitfaden Information Governance (Wildhaber, 2015) sowie Hagmann (2017): Records Management unter Druck: ein Kommentar aus der Schweiz

3. Alter Wein in neuen Schläuchen: Ist «Information Governance» ein neues Paradigma?

Ich habe behauptet, dass die wichtigsten Grundsätze und Bausteine der IG nicht neu sind. Der Begriff selbst wurde von Donaldson und Walker (2004)⁶ als (Kontroll-)Rahmen zur Unterstützung der Informationsarbeit beim National Health Service (NHS) in Großbritannien eingeführt. Richtig verstanden hatte das Informationsmanagement immer den Anspruch, alle Aktivitäten/Projekte der IM-bezogenen Disziplinen ganzheitlich und inter-disziplinär zu planen und umzusetzen. Ein solches Projekt-Verständnis ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Programmdurchführung. Was wirklich neu ist, scheint der Versuch zu sein, die Elemente eines IG-Programms im ganzheitlichen Sinne mit vernünftiger betriebswirtschaftlicher Ausrichtung umzusetzen; dies unter dem Motto: Silos überwinden und am gleichen Strang ziehen. Nun sprechen jedoch Berater oft nicht über alle organisatorischen Barrieren und Fallstricke der IG. Ich schlage deshalb die folgende Definition vor: IG ist die Kunst der vertrauensvollen und nachhaltigen Interaktion zwischen den Hauptakteuren eines IG-Programms (IT, Business, Recht und Compliance, RIM, Sicherheit und Datenschutz). Sie streben danach, sich zu koordinieren und zu kooperieren, um Informationsrisiken für das Unternehmen zu minimieren und gleichzeitig den Wert von Informationsressourcen zu maximieren, indem sie wünschenswerte Verhaltensweisen entwickeln und funktionsübergreifende Entscheidungen ermöglichen wo nötig (Subsidiaritätsprinzip⁷ und MATRIO®-Methode - vgl. Wildhaber et. al. 2015, S.70ff).

Information Governance wurde auch schon implizit in der ersten Ausgabe des Buches «Information Nation» (Kahn und Blair, 2004) thematisiert in dem die Konzepte des Informationsmanagements im Lichte des Standard-Geschäftsmodells von «Governance, Risk and Compliance (GRC)» betrachtet wurden:

- Governance bedeutet die Festlegung von Unternehmensrichtlinien, -regeln, -organisation, -prozessen und -kontrollen, um das Unternehmen im Rahmen eines Corporate-Governance-Rahmens mit all den entsprechenden Anforderungen in Einklang zu bringen.
- Das Risikomanagement hält die Balance zwischen internen/externen Unsicherheiten oder Bedrohungen und möglichen Geschäftsoportunitäten (Risikotoleranz).
- Unter Compliance versteht man entweder den Zustand der Übereinstimmung mit etablierten Richtlinien, Vorschriften oder Gesetzen oder den Prozess des Entstehens[6].

Kahn und Blair (2004, S. 43 ff.) führten 2004 das Konzept der Information Management Compliance (IMC) als einen kollaborativen, inhaltsorientierten Ansatz zur Verwaltung von Informationen über den gesamten Lebenszyklus ein und richteten fast alle (Geschäfts-) Aktivitäten, die heute unter dem Dach der IG-Konzepte und -Modelle stehen, in ihrer frühen Definition von IMC aus (siehe Tabelle I). Später in der zweiten Ausgabe wurde auch festgestellt, dass ein Verzicht auf eine ganzheitliche Sichtweise bei der Verwaltung all dieser Domänenbereiche die IMC gefährden würde, weil "sich der GRC-Ansatz in diesem

⁶ Als eigentlicher Pionier in Sachen «Information Governance» sehe ich jedoch Paul Strassmann (<http://www.strassmann.com/>); seltsamerweise wird er in der einschlägigen IG-Literatur nur wenig zitiert; 2004 erschien sein entsprechendes Werk: Governance of information management. The Concept of an Information Constitution. Bei IG geht es in der Tat im Kern um die (strategische) Steuerung und Lenkung des Informationsmanagements, und nur sekundär der Information. Dazu braucht es eine Art verfassungsmässiger Grundlagen.

⁷ "Governance provides the means for an organization to make comprehensive and balanced decisions in the instances where independent groups cannot or should not, make them." Gartner, IG Toolkit

Zusammenhang nicht signifikant unterscheiden würde, da die zusätzliche Risikomanagement-Analyse das Risiko aufzeigt, eine definierte IMC nicht zu erreichen" (Kahn und Blair, 2004, S.52)

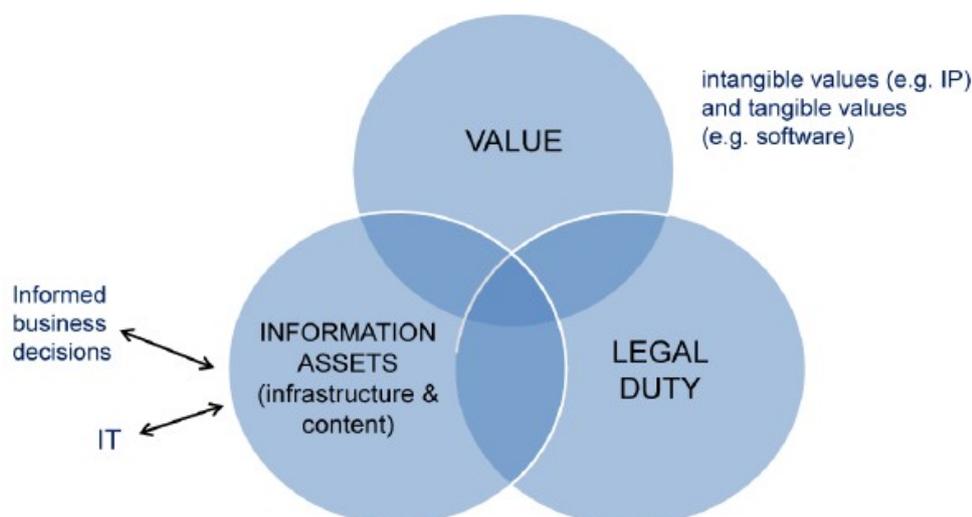
Business Aktivitäten	Business Aktivitäten
Records Management	Information Risk Management
Document Management	Datenschutz
Enterprise Content Management (ECM)	Disaster Recovery & <i>Business Continuity Management</i>
Knowledge Management	Customer Relationship Management (CRM)
Information Security / IT Security	<i>Web Governance</i>
Storage Management / <i>Digital Preservation</i>	<i>Competitive Intelligence</i>
Data Mining / Warehousing	<i>Big Data / Analytics</i>
<i>Library Services</i>	<i>Cloud computing</i>
....	...

Tab. 1. Business Aktivitäten im Bereich Information Management⁸

Neben der bereits verstandenen Notwendigkeit einer besseren Integration der IM-Disziplinen - die oft nebeneinander oder gegeneinander arbeiten, anstatt gemeinsam zu funktionieren - ist auch der Governance-Aspekt in der Tat nicht neu.

"Die Führung eines Unternehmens, die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen und Pflichten sowie die Beurteilung und Bewertung von Risiken gehen Hand in Hand" (Kampffmeyer, 2007, S. 2). Wir sehen also, dass der Transfer der GRC-Konzepte in den Bereich des Informationsmanagements nun im Wesentlichen dem IG-Konzept entspricht. Im Rahmen der Wertschöpfungskette bedeutet dies, Unternehmenswerte (einschließlich materieller und immaterieller Vermögenswerte[7]) und gesetzliche Pflichten an Informationswerte zu binden, damit die IT routinemäßig und wirtschaftlich vertretbar die Daten verwaltet und das Unternehmen Entscheidungen auf der Grundlage optimierter Informationsressourcen und -systeme treffen kann (siehe Abbildung 1)[8].

Abb. 1. Das Grundprinzip von information Governance



⁸ Kahn / Blair (2009, p.8) Information nation, <https://www.amazon.com/Information-Nation-Seven-Management-Compliance/dp/0470453117/>. Mit Ergänzungen des Autors in italic informationgovernance.ch

Ausgehend davon ist es wichtig, die ganzheitliche Unternehmensperspektive zu verfolgen. Warum reicht Records Management allein nicht aus? Weil Unternehmen alle möglichen Informationsrisiken koordiniert beherrschen müssen, nicht nur die Aufbewahrungs- und Vernichtungsrisiken. GARP geht klar auf die acht Dimensionen ein, die Informationssicherheitsrisiken (Schutz) und Compliance-Risiken einschließlich Datenschutz und andere Risiken beinhalten (ARMA, 2009). Die Ausrichtung der IG auf Risiko und Compliance erhöht die Sichtbarkeit des Programms, einschließlich RIM und der anderen verwandten Disziplinen, erheblich. Um erfolgreich zu sein, braucht es jemanden, der verantwortlich ist und sich nachhaltig und offiziell (explizite Rolle) darum kümmert. Es funktioniert nicht zum Nulltarif. Risikominimierung gelingt nur mit einem gut finanzierten, sorgfältig abgestimmten und multidisziplinären Governance-Programm. Deshalb, und das ist eine große Herausforderung, müssen wir die Vorteile und den Nutzen von IG in jedem Fall und von Beginn weg der Unternehmensleitung verkaufen, was oft alleine schon eine grosse Herausforderung ist [9].

4. IG Modelle

Es gibt verschiedene IG-Frameworks und Modelle zur Bewertung und Messung von Informationsmanagement und Governance-Reife. ARMA International hat die GARP Principles (Generally Accepted Recordkeeping Principles, GARP) entwickelt, um RIM besser an die Führungsebene unter dem Dach der IG zu verkaufen [10]. Das begleitende Reifegradmodell für RIM und IG zeigt ein vollständiges Bild davon, wie ein holistisches und nicht nur geschäftsorientiertes IM realisiert werden kann. Es gibt acht Prinzipien, die die Grundlagen der relevanten RIM-Standards (z.B. ISO, 2001, 2011) sowie Best Practice und gesetzliche oder regulatorische Anforderungen berücksichtigen⁹. Die Grundsätze sind: Rechenschaftspflicht, Compliance, Transparenz, Verfügbarkeit, Integrität, Aufbewahrung, Schutz und Vernichtung. Für jedes der acht Prinzipien beschreibt ein Reifegradmodell Merkmale, die für jeden Reifegrad typisch sind. Es gibt fünf Reifegrade: Sub-Standard (1), In Entwicklung (2), Wesentlich (3), Proaktiv (4), Transformativ (5).

Aus der US-eDiscovery-Community wurde ein weiteres Modell entwickelt: das "Unified Governance Model", genannt "Information Governance Reference Model" (IGRM) von EDRM[11]. Es wurde weiterentwickelt und hat vor allem durch die Aktivitäten des Compliance Governance and Oversight Council (CGOC) (2012), einem in den USA ansässigen Forum, Aufmerksamkeit und Akzeptanz erlangt[12]. (siehe Abbildung 2)[13].

⁹ http://www.arma.org/resource/resmgr/docs/Generally_Accepted_Recordke.docx

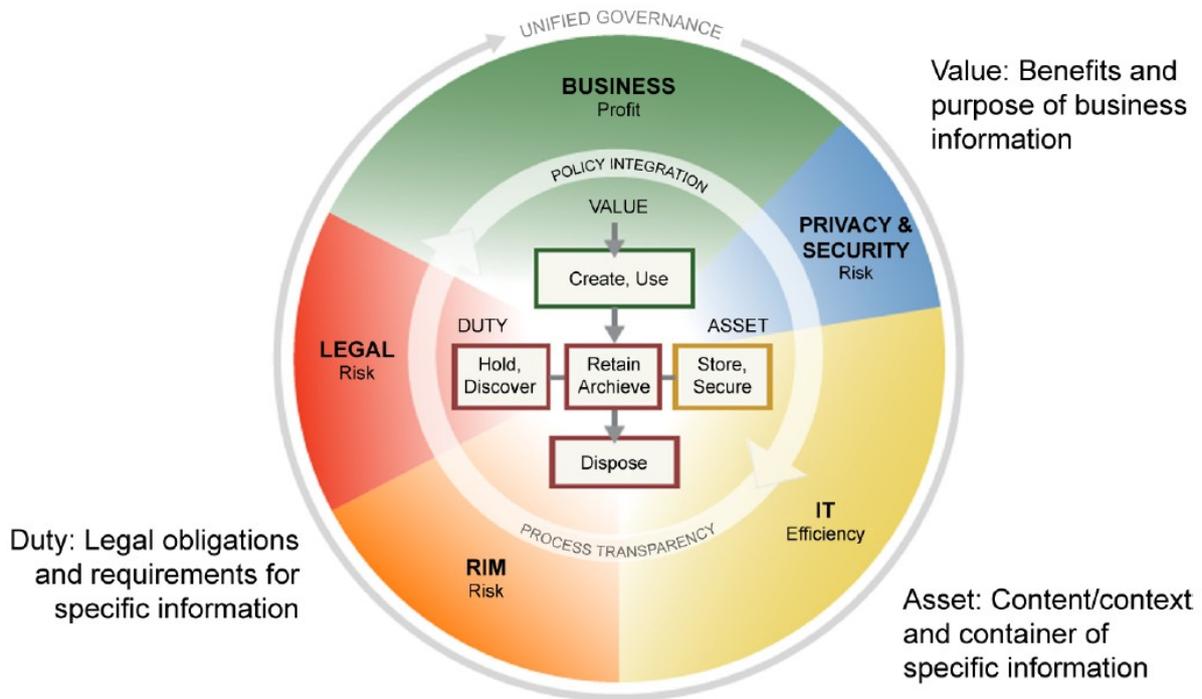


Abb. 2: Unified Governance Modell (IGRM)

IBM hat auch ein interessantes neues Modell entwickelt, das ursprünglich aus einem Data-Governance-Ansatz stammt, bei dem RIM unter dem Bereich "Information Lifecycle Management" (IBM, 2007) zusammengefasst ist. Die IG-Kategorien in diesem Modell sind die folgenden:

- Organisationsstrukturen und Sensibilisierung
- Stewardship (Datenobhut)
- Richtlinien (policies)
- Wertschöpfung
- Daten-Risikomanagement und Compliance
- Informationssicherheit und Datenschutz
- Datenarchitektur
- Datenqualitätsmanagement
- Klassifizierung und Metadaten
- Information Lifecycle Management
- Audit / Revision, Reporting
- Big Data / Analytics

Ähnlich wie bei den GARP-Prinzipien gibt es fünf Stufen für die Bewertung des Reifegrades eines IG-Programms: Initial (1), verwaltet (2), definiert (3), messbar verwaltet (4), optimiert (5).

Schliesslich muss noch eines der verbreitetsten Best Practice Konzepte und Quasi-Standard aus der Sicht der IT-Governance erwähnt werden: COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) (ISACA¹⁰); es hat aber einige Gemeinsamkeiten mit dem GARP-Modell von ARMA im Bereich der nicht-IT-bezogenen Anforderungen, zum Beispiel die Dimension des "Informationsschutzes" (vgl. auch Lageschulte und Van der Wal (2012), Die neueste Version (COBIT5) ist eine Erweiterung zur Governance des Enterprise Information Management in Übereinstimmung mit ISO 38500 (2008), des Standards für IT- Governance.

Das erste IG-Modell aus dem deutschsprachigen Raum

2015 hat das Kompetenzzentrum Records Management (KRM) auch ein neues IG-Implementierungsmodell publiziert. das Matrioschka Modell oder kurz MATRIO®-Modell als Methode der Umsetzung. Es vereinigt alle relevanten Disziplinen zur Beherrschung der Unternehmensinformation unter einem dynamischen Corporate Governance Ansatz (vgl. IG-Haus Abb. 4 unten). Die MATRIO®-Methode wurde v.a. entwickelt, weil die meisten IG-Umsetzungsprojekte rein strategisch und zu stark Top-down orientiert sind und in der Regel scheitern. (Wildhaber B. (u.a.)(2015, Kap. 2.5)

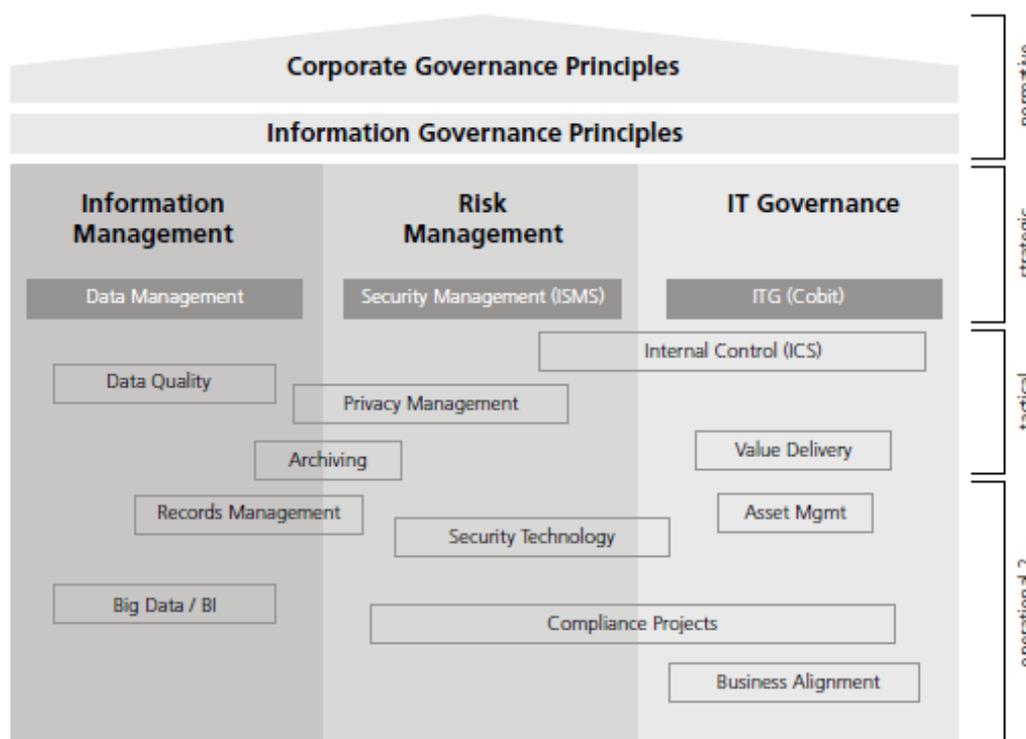


Abb.3: Thematisches Modell der Information Governance (IG-Haus)

¹⁰ www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx

MATRIO®-Methode – eine pragmatische Kombination von Regelsetzung und Lösungsfindung

Das Grundprinzip der MATRIO®-Methode lautet:

INFORMATION NUR DORT STEUERN UND LENKEN WO NÖTIG, DURCH FOKUSSIERUNG AUF DIE KONKRETE PROBLEMLÖSUNG BEI GLEICHZEITIGER SCHAFFUNG VON STRUKTUREN, DIE LÄNGERFRISTIG BESTAND HABEN

Dies bedeutet:

- Nutzer und Management an IG heranführen indem von einem konkreten partikularen Problem ausgegangen wird, um eine entsprechende Lösung nach oben zu entwickeln;
- Nach oben bedeutet: Pragmatische Lösungen aus der "Frosch Perspektive" gemäss Bedarf zu entwickeln und auf obere Ebenen zu eskalieren womit der breitere Kontext unter Einbezug aller Beteiligten adäquat und stufengerecht behandelt wird.

Deshalb hat das Schweizer Kompetenzzentrum Information Governance (KRM) eine Methode entwickelt, die Corporate Governance Anforderungen gerecht wird, aber eine Einfachheit besitzt, die es auch Nicht-Spezialisten ermöglicht, die Bereiche der Information Governance sofort zu identifizieren und entsprechende Aufgaben abzuleiten.

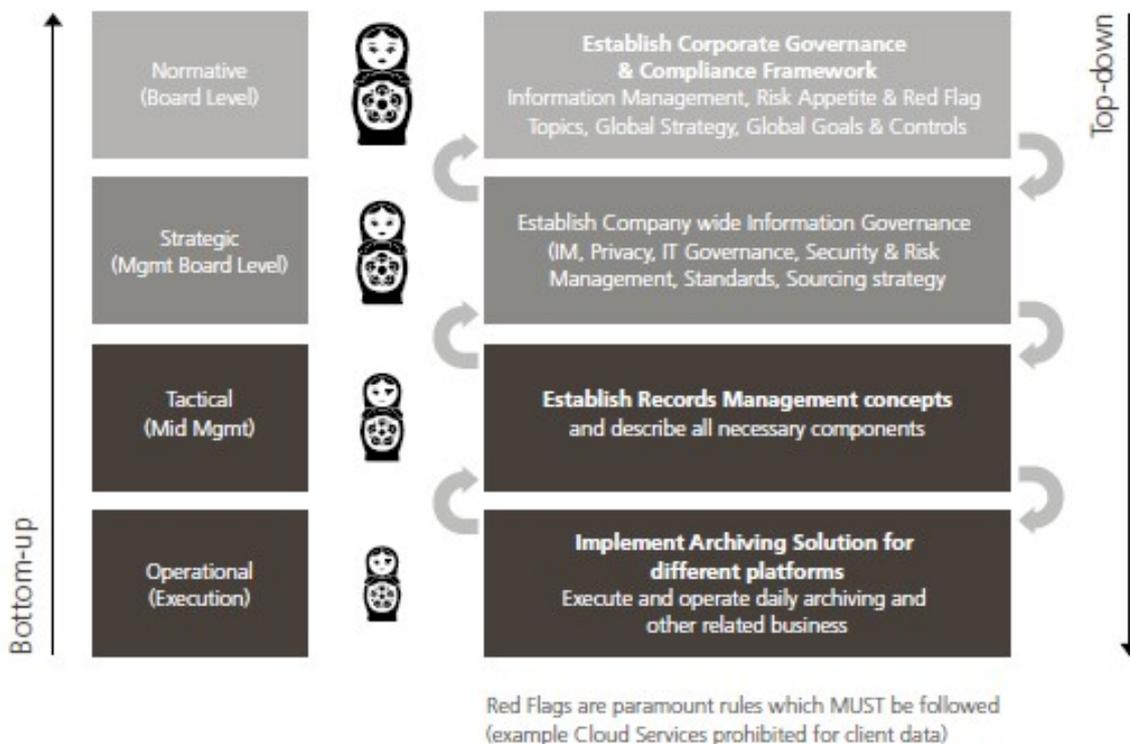


Abb. 4: MATRIO®-Methode: Kombinierte Top-down und Bottom-up Vorgehensweise

5. Lessons learned – IG Barrieren und Fallstricke

In vielen Organisationen kommt der Bedarf und die Forderung nach IG aus Silosituationen, in denen unabhängige Einheiten im Bereich EIM¹¹ das verbinden wollen, was logisch zusammengehört. Typischerweise arbeiten Funktionen wie RIM, Information Security, IT Risk and Compliance, eDiscovery, Business Continuity, etc. immer mehr zusammen und erkennen, dass sie enger und sinnvoller zusammenarbeiten sollten, um Doppelarbeit, Redundanzen und überlappende Linienverantwortlichkeiten und Kontrollen zu reduzieren. Tatsächlich können sich ein Übermass an Kontrollpunkten in IT-Audit-Frameworks als wichtiger Treiber für die Einführung eines IG-Programms erweisen, da weniger konsolidierte Kontrollen weniger «Findings», weniger Abhilfemaßnahmen, bessere Compliance und mehr Transparenz bedeuten.

Wenn der Druck von kostspieligen organisatorischen Mängeln und Störungen wie Doppelarbeit, Redundanzen und sich überschneidenden Aktivitäten im gesamten Informationsmanagement der Organisation schmerzhaft genug geworden sind, ist es an der Zeit, dass das Management reagiert und beginnt, ein Information Governance Programm zu initiieren. Eine solche Entscheidung beruht auf der grundlegenden Einsicht, dass Organisationen, die einen Prozess und ein Programm zur Verwaltung geschäftseigener Informationen eingeführt haben, bei der Suche, Verarbeitung und Nutzung von Geschäftsinformation effektiver sind und mehr Wert aus ihren eigenen und den Informationen von Konkurrenten herausholen.

Sobald die C-Ebene (Executive Level, z.B. Chief Information Officer, Chief Financial Officer etc.) die möglichen Synergien eines einheitlichen Ansatzes versteht und unterstützt, wird das Unternehmen bereit sein, ein IG-Programm zu entwickeln. Wenn eine neue strategische Einheit von Grund auf eine Vision und ein Leitbild, neue Richtlinien und einen IG-Rahmen zur Straffung und Harmonisierung aller notwendigen Aufgaben entwickelt, ist es wichtig, die folgenden möglichen Unzulänglichkeiten und Fallstricke bei der Planung und Umsetzung der IG zu berücksichtigen:

- Es wird dringend empfohlen, Governance und Management zu trennen (Legislative und Exekutive). Diejenigen, die die Rechtsvorschriften erlassen, sollten nicht in derselben Einheit sitzen oder dieselben Linienvorgesetzten haben wie diejenigen, die sie ausführen. Dies ist eines der fünf COBIT-Prinzipien, die auf der ISO 38500 (2008) Corporate Governance der Informationstechnologie basieren: "Governance unterscheidet sich vom Management, und zur Vermeidung von Verwechslungen sind die beiden Begriffe im Standard klar definiert." Vorzugsweise berichtet der Leiter eines IG-Programms an den General Counsel (Leiter Rechtsdienste). In den USA würde dieser Punkt als "Segregation of Duty" bezeichnet, aber eine solche Forderung wäre außerhalb der USA nicht selbstverständlich.
- Unterscheiden Sie IT-Governance von IG bei der Gestaltung Ihres IG-Programms. IT-Governance stellt das Risiko und die Konformität von IT-Architektur, -Systemen und -Infrastruktur sicher, aber es geht nicht darum, wie Informationen erzeugt, genutzt und entsorgt werden, um einen Mehrwert für ein Unternehmen zu schaffen. Letzteres ist die Aufgabe des Bereichs Information Lifecycle Management oder des Bereichs Records/Information Management.
- Ein IG-Programm sollte sich nicht zu sehr auf eine von IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie) getriebene Prüfungs- und Kontrollkultur stützen, was eine

¹¹ Enterprise Information Management

weitere inhärente Einschränkung der IT-Governance darstellt. "IT-Governance beruht auf dem Paradigma, dass IT-Investitionen und die daraus resultierenden IT-Systeme gesteuert werden können und müssen, um erfolgreich zu sein" (Kooper et al., 2011, S. 196). In einem ICT-fähigen Audit sind die Antworten oft im Voraus bekannt, was Anthropologen als "Verschränkung" bezeichnen würden (Strathern, 2000, in Currall and Moss, 2008, S. 78). Außerdem ist eine starke "Audit-Kultur ironischerweise der Feind der Reflexion, genau das, was sie unterstützen soll" (Strathern, 2000, in Currall and Moss, 2008, S. 78). IG-Fachleute sollten vielmehr versuchen, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten in umfassendere Prozesse einzubetten und an Szenario basierte Vorfälle aus der dynamischen Praxis denken, um Präventionsmaßnahmen aufzubauen. Nach Currall und Moss (2008) folgt eine zu starre Prüfungskultur lediglich nicht verhandelbaren Kontrollpunkten aus einem eher abstrakten Prüfungsrahmen[14].

- IG-Rollen sind zu professionalisieren: Das Deployment sollte mit neuen und flexiblen Rollendefinitionen einhergehen (z.B. muss ein Spezialist für Informationssicherheit seine Fähigkeiten mit RIM-Kenntnissen erweitern oder umgekehrt) und sicherstellen, dass diese mit Fachleuten besetzt sind. Verlassen Sie sich nicht auf die bestehenden nicht-professionellen Rollen aus der Branche, die eine Informationssicherheits- oder Records Management-Aufgabe erfüllen (als < 10 Prozent ihres Jobprofils und die anderen < 90 Prozent für ihre funktional priorisierte Rolle). Stattdessen sollten die lokalen und/oder regionalen Kompetenzzentren für IG-, ILM- und/oder RIM-Expertise aufgebaut und gepflegt werden, um sicherzustellen, dass eine optimale Anzahl von entsprechend qualifizierten Ressourcen vorhanden ist, um einen effizienten Support für die Organisation aufzubauen.
- Umsetzung der IG als Teilbereich der Corporate Governance. Dies schafft Bewusstsein für die Informationsrisiken und die Wahrnehmung des Wertes von Informationsressourcen auf der C-Ebene (Gartner, 2009). Betrachten Sie daher alle Risiken des Informationsmanagements (z.B. Overretention) als integralen Bestandteil des Unternehmensrisikomanagements.
- Stellen Sie sicher, dass die IG-Strategie und der Umsetzungsplan vom Unternehmen ernst genommen werden, d.h. dass entsprechende Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Information Lifecycle Management ist eine echte geschäftliche Notwendigkeit. Dementsprechend müssen alle Geschäftsbereiche neben anderen wichtigen Stakeholdern (IT, Legal & Compliance einschließlich Privacy, Information/IT-Sicherheit, RIM, Internal Audit, Business Continuity Management, Risk Management, etc.) ins IG-Programm einbezogen werden. Verknüpfen sie konkrete Wertvorstellungen der Programmziele mit Beispielen und Anwendungsfällen für bestimmte Geschäftsfunktionen (Finanzen, Personal, Operations, etc.), damit das Unternehmen praktische Erwartungen und Ergebnisse aus IG-Projekten ziehen kann.
- Leadership. Das Management und die Verwaltung eines IG-Programms erfordert eine subtile Führung, die viele unterschiedliche Perspektiven der verschiedenen Interessengruppen ausbalanciert und gleichzeitig alle heiklen Fragen der effektiven Steuerung und Lenkung, Ressourcenbeschaffung, Befähigung und Kommunikation angeht. Eine solche Rolle muss von der C-Ebene gut gestärkt werden, und die Rolle selbst ist anspruchsvoll, da sie außergewöhnliche Entscheidungsfähigkeiten im Sinne von "horizontalem oder lateralem Führen" verkörpern muss. Wie Kooper et al. (2011, S. 196) betonen, "kommunizieren, kooperieren oder kollaborieren die Akteure ohne einen zentralen oder dominierenden Akteur". Sie müssen daher wissen, welche Entscheidungen zu treffen sind, wer die Entscheidungen trifft und dafür sorgen, dass diese auf transparente Weise vereinbart und angemessen kommuniziert werden.

- Proaktives Kultur- und Änderungsmanagement fördern, um IG in die Arbeitsweisen im gesamten Unternehmen einzubetten. Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung dieses notwendigen Schrittes oder die Schwierigkeit, ihn auszuführen. Viele IG-Initiativen erweisen sich als echter Kulturschock, weil es keine unternehmerische Vision von IG gibt und "bestehende Kulturen und Organisationsbeziehungen der von IG geforderten Arbeitsteilung nicht förderlich sind" (Gartner, 2009, S. 3). Funktionale Bonus- und Anreizsysteme können zudem ein potenzielles Hindernis für ganzheitliche und funktionsübergreifende Projekte und Programme auf Unternehmensebene darstellen.

Ich bezweifle ob Unternehmenskulturen in der Lage sind, all diese Erwartungen zu erfüllen, um den langen Weg des Aufbaus eines echten IG-Programms aufgrund der schieren Größe der Aufgabe fortzusetzen (Kulturschock). Auch gibt es viele andere Gründe, warum strategische Teilfunktionen der IG scheitern können (Cecere et al., 2011) (z.B. Informationsarchitektur driftet oft in die Bedeutungslosigkeit ab) und Todsünden vorherrschen (Krugly, 2012). Taktisch empfiehlt Gartner (2009), nicht mit den komplexesten Themen zu beginnen, sondern schrittweise ein IG-Programm einzuführen, das sich zunächst auf die wichtigsten Informationsressourcen konzentriert um erst dann das ganze Informationsmanagement kontinuierlich zu verbessern.

Eine Studie, die auf einer Umfrage basiert, schätzt, dass drei Jahre ausreichen, um ein IG-Programm zu starten und umzusetzen (Economist Intelligence Unit, 2008). Für komplexe globale Organisationen reicht das nach meiner Erfahrung nicht aus. Die Roadmap und die Zeitvorgaben hängen stark davon ab, wie divisional oder föderalistisch eine Unternehmenskultur ist und ob die verschiedenen Geschäftsbereiche eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Kommunikation und Interaktion zeigen. Inzwischen ist man bescheidener geworden und froh, wenn Teilinitiativen in einem Teilbereich und in kürzeren Fristen – im Sinne der MATRIO®-Methode - relativ erfolgreich umgesetzt werden. Ein holistischer «grosser Wurf» hat im heutigen dynamischen Geschäftsumfeld fast keine Chance mehr.

6. Fazit / Ausblick

IG ist konzeptionell und strategisch in der Lage, einen Paradigmenwechsel in der Welt des Informationsmanagements einzuleiten. Wie wir gesehen haben, sind die meisten Elemente und Bausteine der IG nicht wirklich neu, da alle Bestandteile und Prinzipien bereits unter einem gut verstandenen EIM-Ansatz existieren. Das neue Potenzial liegt in der Nutzung all dieser Elemente durch stark geförderte Integration und gut vernetzte Kooperation, was Kooper et al. (2011, S. 197) als sinnvolle Interaktion zwischen allen relevanten Stakeholdern bezeichnen. Nach den Worten von Aristoteles muss das Ganze mehr werden als die Summe seiner Teile.

Aus organisatorischer Sicht ist die größte Herausforderung auf dem Weg zu einer einheitlichen Governance die Tatsache, dass keine Funktion oder Abteilung allein die wahrgenommenen Ziele und Vorteile erreichen kann (Pugh, 2012 S. 44). Alles hängt von der Kultur des effektiven Change Managements und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit ab (Gartner, 2012), die ein spezifisches Engagement und Disziplin erfordert, die Teil der bestehenden Unternehmenskultur sein können oder auch nicht. Einsichtige globale Führer haben gesagt: "Es lohnt sich, intelligenter und nicht härter zu arbeiten" (IBM, 2010, S. 1). Jede Initiative, bei der einzelne Stakeholder nicht an einem Strang ziehen oder bei der Sponsoren ihre Ziele mit versteckten Agenden und zweideutiger Rhetorik vorantreiben, wird scheitern.

Ausgehend von meinen bisherigen Argumenten hätte deutlich werden müssen, dass RIM oder ILMG nur ein einziges, aber wichtiges Element in einem größeren IG-Programm ist. Im Idealfall kann RIM vom Dach eines IG-Programms und IG-Aktivitäten profitieren oder sogar in den Vordergrund treten " Records Manager haben die Möglichkeit, gemeinsam mit ihren Kollegen in der IT- und Rechtsabteilung die Politik zu gestalten" (Shute, 2012, S. 23). IG ist in der Lage, sich zu entwickeln, wenn die Integration der Einzelteile mit einer offenen, gleichberechtigten Partnerschaft umgesetzt werden kann; alle relevanten Akteure kooperieren und kooperieren im Sinne von Co-Governance und sind gemeinsam für vereinbarte Ziele verantwortlich. Kooper et al. (2011, S. 199) unterscheiden drei Governance-Ansätze: hierarchische Governance, Co-Governance und Self-Governance (Selbstverwaltung).

Für die Gestaltung des IG-Programms ist die Unterscheidung zwischen Information Governance und IT Governance entscheidend; Gartner (2009) und Experten der Universität Amsterdam (Kooper et al., 2011) haben diesen Punkt in ihren Publikationen deutlich hervorgehoben. Die IT-Governance selbst hat einen begrenzten Wert, da sie der Architektur und dem Anwendungs-/Systemmanagement Vorrang vor der Notwendigkeit von Best Practices im Information Lifecycle Management einräumt. Beide dienen einem definierten Geschäftszweck und schaffen Mehrwert für den vereinbarten Umfang und Aufgabenbereich. Daher ist es nicht sinnvoll, eine künstliche Dichotomie zwischen z.B. RIM und IT zu konstruieren; technologie- und inhaltsorientiertes Informationsmanagement arbeiten immer komplementär und geschäftsorientiert, um ein Unternehmen zum Erfolg zu führen. Es ist wie in einem Orchester: Fingerspitzengefühl und Kompetenz müssen durch Zusammenarbeit und Übung erlernt werden. Der Taktstock, den der Dirigent benutzt, ist nur ein Werkzeug, aber er erfordert Fachwissen, Diplomatie, gegenseitigen Respekt, Zeit und Vertrauen, um das gewünschte Verhalten zu erreichen. Dov Seidman (2011) hat deutlich gemacht, dass die zukünftige Herausforderung des Marktwettbewerbs nicht eine Frage der Outperformance, sondern des (besseren) Verhaltens sein wird (outbehavior). Rein hierarchische Führung mit starrer Kontrolle und Befehl von oben wird nicht funktionieren. Es ist eine neue Welt, die neue Regeln braucht! IG kann weder diktiert noch mandatiert werden - sie muss Teil der Arbeitsweise und in die Kultur eingebettet werden. Das bedeutet auch, dass die Leitung eines IG-Programms entschlossen, geduldig, gemeinsam und ausgewogen sein muss. Es wäre inakzeptabel, ein bestehendes RIM-Programm in ein IG-Programm umzubenennen. Erfolg ist mehr als eine Namensänderung für eine bestehende Disziplin. Insgesamt kann noch nicht davon ausgegangen werden, dass IG den Status eines neuen Paradigmas erreicht hat, wenn man die Anforderungen im Sinne einer neuen «Orthodoxie»¹² eng fasst.

- eine konsistente IG-Grundlage, die ausreichend in den Theorien der wissenschaftlichen Teildisziplinen «Records & Information Management», Risikomanagement und IT-Governance begründet und verankert ist
- eine Reihe von Best-Practice-Leitfäden Anerkennung gefunden haben, d.h. dass IG eine Fülle von Praxis und Erfahrung aufweisen kann;
- IG als machbar, praktisch, nachhaltig und bezahlbar angesehen wird;
- IG eine Anpassungsfähigkeit an sich verändernde wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen nachweisen kann
- Schliesslich muss auch betont werden, dass IG per se keine eigentliche Disziplin darstellt, sondern eine Aktivität oder Initiative, die alle entsprechenden oder nötigen Disziplinen durchquert.

¹² In Anlehnung an J.Lappin: What will be the next records management orthodoxy?, in: Records Mgmt Journal 3-2010, p.252-264

Notes

1. An der ARMA Conference 2012 in Chicago wurde diese Kluft in einigen Sessions thematisiert: Ludlow, S. and Carroll, T. Evolving RM to Information Governance to protect your organizations, online summary (blog): <https://blogs.opentext.com>

2. Paknad D. ... Shute W. (2012): "Protecting and managing exclusive data via information governance best practices and technologies will gain greater prominence in 2013, thrusting the corporate records manager into the spotlight", Information Governance takes center stage in 2013: Spotlight shines on IG pros. Information Management Journal, Vol. 46 No. 6, p. 22; Bailey, S (2008): Managing the crowd. Rethinking records management for the web 2.0 world, London, pp. 51ff.

3. Der Begriff ILM kann leicht verwechselt werden mit seiner eingeschränkten Bedeutung in der IT: abgestufte Speicherung.

4. Einige Organisationen haben bereits den Titel eines Direktors für Information Lifecycle Governance eingeführt, e.g. IBM: see Pugh (2012), p. 48.

5. Blog Chris Walker and critics from B.T. Blair: <http://christianwalker.wordpress.com/2011/02/23/records-matter-declaration-doesnt/>

6. Kahn and Blair (2009), pp. 135-7; Ich habe ein paar Aspekte basierend auf meiner Erfahrung angefügt.

7. Assets include both tangible (e.g. infrastructure where the costs appear in a balance sheet) and intangible values (e.g. intellectual property, knowledge or the value of a brand). A study from Butler group has shown that tangible assets represent only about one third of the shared value found in the average enterprise. See: Butler Group (2005): Measuring IT Costs and Value: Maximising the Effectiveness of IT Investment, p. 22. From an information management perspective it is correct to consider only the value of intangible assets as Kooper (2011) does in his article, p. 195.

8. Dies ist meine eigene Interpretation des Grundprinzips von Information Governance, in Anlehnung an das Information Governance Reference Modell (IGRM) und CGOC Material. Structural linkage of duty by value to asset, see: Paknad, D., Pugh, H. and Luellig, L. (2010) Introduction to IMRM. Information Governance Survey & Scenarios, p. 10

9. "... information governance will not succeed unless the business understands it, buys into it and supports it." Cengiz Barlas, Vice President and global head of data management at Premier Farnell quoted on the back cover of the book by S. Soares (2011): Selling Information Governance to the Business, Ketchum (MCPress), www.mcpressonline.com/trends/new-book-helps-practitioners-make-a-business-case-for-information-governance.html

10. See: Lederman, P.F. (2012), Getting Buy-In for Your Information Governance Program, Information Management Journal, Vol. 46 No. 6, pp. 34-7, see also Datskovsky (2012).

11. Electronic Discovery Reference Model – www.edrm.net; Information Governance Reference Model/q 2012/v3.0/edrm.net

12. Compliance Governance and Oversight Council, www.cgoc.com

13. "Such an attitude to the curation of information is hard to convey because it is at odds with much archival and records management discourse that has responded to the culture of audit and compliance with non-negotiable 'thou shalt' commandments, rather than seeking to embed their roles and responsibilities in wider processes" Currall and Moss, 2008, p. 78 citing the work of JISC.

References

- ARMA (2009), The Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP), available at: <http://w2.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles>
- Bailey, S. (2008), Managing the Crowd. Rethinking Records Management for the Web 2.0 World, Facet, London.
- Butler Group (2005), Measuring IT Costs and Value: Maximising the Effectiveness of IT Investment, Butler Group, Hesse.
- Cecere, M., Kark, K. and Blackburn, L. (2011), Why Strategic Functions Fail. Part 3 of a Three-part Series on Why Key IT Roles Fail, Forrester, July 29, 2011.
- CGOC (2012), Information Governance Leadership Program: Improving Information Economics with Information Lifecycle Governance: Proceedings of the 8th CGOC Annual Summit, Cambridge, MA, February 29-March 1, 2012, available at: www.cgoc.com/resources/cgoc-summit-2012-proceedings
- Currall, J. and Moss, M. (2008), "We are archivists, but are we OK?", Records Management Journal, Vol. 18 No. 1, pp. 69-91.
- Datskovsky, G. (2012), "Step up to get a seat at the table", Information Management Journal, Vol. 46 No. 6, pp. 20-24.
- Donaldson, H. and Walker, P. (2004), "Information governance – a view from the NHS", International Journal of Medical Informatics, Vol. 73, pp. 281-284.
- Economist Intelligence Unit (2008), The Future of Enterprise Information Governance, Economist Intelligence Unit, London.
- Gartner (2009), Toolkit: Information Governance Project, April 2009, available at: <https://www.gartner.com/doc/933912/toolkit-information-governance-project>
- Gartner (2012), Six Best Practices for Moving to a Culture of Extreme Collaboration, Gartner, Stamford, CT, December 6, available at: <https://www.gartner.com/newsroom/id/2267115>
- Hagmann J. (2013): Information Governance – Beyond the Buzz, in: Records Management Journal, vol.23, nr3, p.228-240
- Hagmann J. (2017): Records Management unter Druck: ein Kommentar aus der Schweiz, in: 25 Jahre project-consult Newsletter, S.22-24 ([Link](#))

IBM (2007), "The IBM Data Governance Council Maturity Model: building a roadmap for effective data governance", available at: https://www-935.ibm.com/services/uk/cio/pdf/leverage_wp_data_gov_council_maturity_model.pdf

IBM (2010), "A new way of working. Insights from global leaders", IBM Global Business Services (2001)

ISO 15489-1: Information and Documentation – Records Management – Part 1: General and Part 2: Guidelines, International Organisation for Standardization, Geneva.

ISO (2008), ISO/IEC 38500: Corporate Governance of Information Technology, International Organisation for Standardization, Geneva.

ISO (2011), ISO 30300: Information and Documentation – Management Systems for Records – Fundamentals and Vocabulary, International Organisation for Standardization, Geneva.

Kahn, R. and Blair, B.T. (2004), Information Nation: Seven Keys to Information Management Compliance, AIIIM, Silver Spring, MD (2nd ed. 2009).

Kampffmeyer, U. (2007), Governance, Risk Management and Compliance, GRC, Hamburg.

Kooper, M.N., Maes, R. and Roos Lindgreen, E.E.O. (2011), "On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information", International Journal of Information Management, Vol. 31 No. 3, pp. 195-200.

Krugly, D. (2012), "The seven deadly sins of information governance", 5 October, available at: <http://ediscoveryinsight.com/2012/10/the-7-deadly-sins-of-information-governance>

Lageschulte, P. and Van der Wal, K. (2012), "Using COBIT to Support Records Governance and Management", paper presented at ARMA Chicago 2012, Chicago, IL, September 23-25.

Lederman, P.L. (2012), "Getting buy-in for your Information Governance Program", Information Management Journal, Vol. 46 No. 6, pp. 34-37.

Pugh, H. (2012), Daten vernichten: Warum es so schwierig ist, Wirtschaftsinformatik und Management. H.4/2012, p. 44

Seidman, D. (2011), How: Why How We Do Anything Means Everything, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ.

Shute, W. (2012), "Information Governance takes center stage in 2013: spotlight shines on IG pros", Information Management Journal, Vol. 46 No. 6, pp. 22-25.

Soares, S. (2011), Selling Information Governance to the Business, MC Press, Ketchum, ID.

Wildhaber B. (u.a.)(2015): Leitfaden Information Governance. Mit Checklisten, Mustern und Vorlagen, Zollikon