

**“Selling Information Governance to the Business: Best Practices by Industry and Job Function” by Sunil Soares<sup>1</sup>**

Es macht den Anschein, dass das Konzept der „Information Governance“ (IG) zu einem regelrechten Hype wird. Der übergreifende Charakter der IG hat etwas Verführerisches. IG bietet die Möglichkeit verschiedene Fachrichtungen des Informationsmanagements zu integrieren und sie zusammen mit dem Business aufeinander abzustimmen, was im Wesentlichen nicht neu ist<sup>2</sup>. Typischerweise sind es Bereiche des Informationsmanagements die sonst silomässig und ohne ganzheitliche Sichtweise, ohne zentrale Steuerungsverantwortung umgesetzt werden. Obwohl sich nun die IG noch in einer frühen Entwicklungsstufe befindet<sup>3</sup>, haben sich die verschiedensten Anlässe über Dokumenten- und Records Management, ECM, eDiscovery/eDisclosure etc. bereits des Themas bemächtigt. Vor zwei Jahren schrieb ich in meinem Blog: „Information Governance“ ist ein neuer generischer Begriff, mit dem alle Firmenaktivitäten, die den Begriff "information management compliance" (IMC)<sup>4</sup> umfassen, zusammengefasst werden (können). Die eigentliche Herausforderung liegt in der Art und Weise wie alle diese Fachrichtungen integriert und unter einen Hut gebracht werden können („alignment“). Dies ist schwierig und hängt sehr von der jeweiligen Firmenkultur und den Prioritäten der jeweiligen Unternehmensplanung ab. Das Ganze muss mehr werden als eine Summe ihrer Einzelteile.<sup>5</sup> Diese Aussage gilt ganz besonders für IG, da ein Zusammenzug aller Teilbereiche und deren blosse Umbenennung ein falsches Verständnis des Begriffes hervorrufen würde. Der Schlüssel liegt im optimalen Zusammenspiel der Komponenten.

In der Zwischenzeit sind in verschiedenen Firmen viele Fortschritte zu dieser Thematik gemacht worden. Diese Weiterentwicklung in der Praxis dokumentiert das neue Buch von Sunil Soares, dem Leiter Data Governance bei IBM. Soares hat mit Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen wie beispielsweise Bankwesen, Versicherung, Biowissenschaften, Handel, verarbeitende Industrie, der Telekommunikationsindustrie, dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung zusammengearbeitet. Sein grundlegendes Buch bringt erste grundlegende Einsichten zum Thema, wie IG in Organisationen (hier primär in der Privatwirtschaft wobei es auch Beispiele auf dem öffentlichen Sektor beinhaltet) umgesetzt werden kann. Sein Buch ist eine gute Mischung aus praxisbezogenen Fallstudien (Teile 1 & 2) und theoretischen Erläuterungen (Teil 3). Die Zielsetzung des Buches liegt eher darin anhand vielfältiger Praxisbeispiele die Wichtigkeit der IG für jede Organisation aufzuzeigen, anstatt eine gründliche Aufzählung von Best-Practice Anwendungen zu bieten.

---

<sup>1</sup> Sunil Soares: Selling Information Governance to the Business: Best Practices by Industry and Job Function. MCPress 2011, ISBN 978-1-58347-368-9 (50.-\$) - <http://www.mc-store.com/5125.html>. Auch erhältlich als eBook (Kindle) (26 Euros): <http://www.amazon.de/gp/product/B0069YN2D8>

<sup>2</sup> Im Prinzip handelt es sich bei diesem Begriff um eine Neuauflage oder Wiederbelebung von “Governance, Risk & Compliance (GRC), das konzeptionell dasselbe propagiert: Vgl. Randy Kahn, B.T. Blair: Information Nation, Indianapolis (Wiley) 2009 (2<sup>nd</sup> edition), S. 135-137; die Autoren listen auf S.8 praktisch dieselben Informationsmanagement-Disziplinen auf, die jetzt in allen IG-Modellen erscheinen und dies es zu steuern gilt.

<sup>3</sup> Vgl. B. Murphy blog: <http://ediscoveryjournal.com/2011/08/information-governance-still-an-immature-market/>

<sup>4</sup> Vgl. Kahn, ebenda: S.35

<sup>5</sup> <http://jhagmann.twoday.net/stories/6210480/>

Der Verfasser hat eine breite Auswahl von zirka vierzig Mitautoren und Beratern aus den verschiedensten Fachgebieten zusammengebracht, von denen die meisten für IBM arbeiten. Man erkennt darin auch die Marketingstrategie von IBM. Soares hat bereits ein erstes Buch zum Thema Data Governance veröffentlicht. Es ist daher nur folgerichtig, dass IG, welche einer strategischen Geschäftsausrichtung verpflichtet ist, auf eine gute Datenverwaltung und Infrastruktur zugreifen muss. Erinnern wir uns an das Buch von Nicolas Carr, der im Jahre 2004 den provokativen Satz schrieb „IT doesn't matter“. Dies heisst in andern Worten, dass die reine IT-Infrastruktur kein Thema mehr darstellt, da sie einfach funktionieren muss analog der Wasserhahnenanalogie; erst auf dieser soliden Basis kann IG als Strategie gedeihen. Die Technologie muss so robust sein wie die Energieversorgung, um als gute Grundlage der IG dienen zu können. Jedermann weiss, dass dies nicht in kurzer Zeit geschehen wird und besonderer innerbetrieblicher Koordinations- und Kollaborationsanstrengungen bedarf.

### Struktur des Buches

Das erste Kapitel gibt eine Einführung in IG. Am Anfang steht die Geschichte von Christoph Columbus der mit unsicherer Information um finanzielle Unterstützung ringt für sein Vorhaben Indien von Westen her zu entdecken. Mit diesem Beispiel wird gezeigt, dass eine schlechte Informationslage nichts Neues ist und dass sich Organisationen seit mehreren hundert Jahren mit diesem Problem herumschlagen. Viele der Annahmen von Columbus haben sich als falsch erwiesen, aber da man zu den spanischen Königen in einem Konkurrenzverhältnis stand, konnte seine Expedition trotz allen Informationsrisiken beginnen. Heute sind wir in der Lage wesentlich mehr interne und externe Parameter zu kennen und zu verarbeiten, um ein solches Vorhaben durch alle Klippen und Unwägbarkeiten des Informationsmanagements zu steuern. Indessen haben die Herausforderungen heute nicht abgenommen, trotz aller Technologie sowie bedeutend mehr Wissen und Information, die uns zur Verfügung stehen. In diesem Einführungskapitel wird auch eine Umschreibung und Definition<sup>6</sup> was IG ist, gegeben.

Teil 1: Der erste Teil (Kapitel 2-11) handelt von praktischen Anwendungsfällen aus Branchensicht. Er behandelt die Information-Governance-Prinzipien aus 10 verschiedenen Wirtschaftsbereichen, darunter das Bankwesen und Finanzmärkte, Versicherungswesen, Gesundheitswesen und Telekommunikation.

Teil 2: Der zweite Teil (Kapitel 12-20) setzt sich mit der Anwendung der Prinzipien der IG auf prozesskritischen Funktionen wie Verkauf, Marketing und Finanzen, IT, Informationssicherheit und Privatsphärenschutz, das auch ein Konzept für Datenverluststrategie (Disaster Recovery im Rahmen des Business Continuity Managements) als letztes Mittel beinhaltet, auseinander (Kapitel 15). Das Kapitel 17 behandelt den Regelungs- und Rechtsrahmen, den die Anforderung an ein Records Management Programm (hier Informations-Lebenszyklus-Governance genannt) und eDiscovery<sup>7</sup> Management beschreibt. Es stellt auch das Reifemodell eines Governance Programms vor, das einen integralen Bestandteil des IG Referenzmodells von IBM bildet.

Teil 3: Der dritte Teil (Kapitel 21-26) behandelt Querschnittthemen, die alle Branchen betreffen: Best Practices, Werkzeuge, Metadaten, Masterdaten Rollen und Zuständigkeiten,

---

<sup>6</sup> „IG is the formulation of policy to optimize, secure, and leverage information as an enterprise asset by aligning the objectives of multiple functions.“

<sup>7</sup> Der Begriff E-Discovery stammt aus dem US-Prozessrecht und beschreibt die Forderung nach Herausgabe von Dokumenten in einem Gerichtsverfahren, die zur Aufklärung eines Sachverhalts dienen. Im deutschsprachigen Raum spricht man von «Beweismittelbeschaffung» und «Urkundenvorlegung».

sowie Software und deren Anwendung, die IG-Prozesse unterstützen. All diese Themen finden in jedem IG-Programm Erwähnung über alle Branchen, Funktionen und Länder hinweg.

Hilfreich ist ein Index am Anfang des Buches, der für alle drei Teile der Publikation, dem Auffinden der entsprechenden Praxisfälle dient. Zusätzlich wird am Ende jedes Kapitels in einer abschliessenden Zusammenfassung der Nutzen für die entsprechenden Branchen oder Funktionen hervorgehoben.

#### Zielpublikum

Das Buch wendet sich an ein Lesepublikum aus dem Managementbereich und verzichtet daher auf eine komplizierte Fachsprache. Folglich richtet sich das Buch auch an eine breite Leserschaft innerhalb der Fachbereichsleitungen: Risiko- und IT-Manager, Informationsfachleute aus den Bereichen Business Intelligence, Data Mining, Logistik oder Marketing.

#### Anhang

Der Anhang bietet ein Stichwortverzeichnis sowie eine Liste der Abkürzungen, die die Erklärung der entsprechenden Begriffe erleichtert. Als weiterer Vorteil gilt, dass das Buch auch als E-Book erhältlich ist.

#### Einige kritische Anmerkungen

Einige der Fallbeispiele sind etwas gar trivial geraten und würden kaum eine IG-Strategie in einer Firma rechtfertigen (amerikanische Art des KISS-Prinzips<sup>8</sup>). Für jeden Datenmanager ist klar, dass schlechte Datenqualität schlechte Rechercheergebnisse zur Folge hat und daher grosse Aufwendungen notwendig sind, um diesen Zustand zu korrigieren (Fallbeispiel Nr. 1.2, Seite 5). Durch die einfachen Fallbeispiele wird suggeriert, dass "IG" mit einfachen Bausteinen oder Rezepten umzusetzen wäre. Dies ist es natürlich nicht; erfolgsentscheidend ist was zwischen den einzelnen Bausteinen passiert und entsprechend zu einem Ganzen geformt wird (Organisation und Kultur). Es braucht die nachhaltige Koordination aller Stakeholders und sämtliche IG-Bausteine, deren schrittweise Umsetzung Jahre dauert<sup>9</sup>.

In Kapitel 22 Messmethoden („Metrics“) müsste eine alte Forderung des Wissensmanagements der neunziger Jahre wieder aufgenommen werden: dies tut der Autor nicht. In den Bilanzen sollten finanzielle und nicht finanzielle Werte miteinander verknüpft werden<sup>10</sup>. Dies wird zwar als Forderung im ersten Kapitel aufgestellt<sup>11</sup>, aber diese Forderung wird in der Folge des Buches nicht weiter vertieft oder konkret untermauert, z.B. durch entsprechende Messmethoden. Die Wertschätzung von Information als Vermögenswert ("corporate asset") durch den C-Level ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von IG, allerdings reichen hier rein qualitative Bekenntnisse nicht aus, wenn sie nicht durch harte Zahlen belegt werden können, die dem Management den Finanzwert des Produktionsfaktors

---

<sup>8</sup> Keep it Simple and Stupid

<sup>9</sup> Vgl. den Economist Report: The future of enterprise information governance, Oct 2008. Hier ist die Rede von mindestens 3 Jahren um eine Basis zu schaffen.

<sup>10</sup> Diverse Rechnungslegungsverbände haben schon Vorschläge ausgearbeitet um "intellectual capital" als enterprise asset zu verbuchen (e.g. Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) - earlier reflections: <http://www.cica.ca/research-and-guidance/documents/it-advisory-committee/item12050.pdf> (2005) - zuletzt mit dem International Integrated Reporting Committee (IIRC): <http://www.cica.ca/research-and-guidance/mda-and-business-reporting/other-performance-reporting----publications/item54532.pdf> (2011)

<sup>11</sup> "Traditional accounting rules do not allow companies to treat information as a financial asset on their balance sheets **unless it is purchased from external sources**. Despite this conservative accounting treatment, organizations now recognize that they should treat information as an asset." (Kap. 1)

"Information" jederzeit aufzeigen. Man muss hier tief in die Kiste von "Information Economics" greifen<sup>12</sup>.

#### Fazit

Die grösste Herausforderung bei der Umsetzung einer IG ist die Fähigkeit den Mehrwert organisierter Information sowie Information Compliance in der eigenen Firma gut zu verkaufen. In der Tat, IG wird keinen Erfolg haben, sofern es nicht gelingt das Business (Management) in der eigenen Firma zu überzeugen, dieses Konzept und seinen Zweck zu unterstützen und sich darauf einzulassen (Zitat des Klappentexts). Diese Forderung weist auf ein Oxymoron hin, das einen Dauerbrenner in den Informationswissenschaften darstellt (Kosten-/Nutzen Rechnung von IT Lösungen). Der schier unlösbare Widerspruch besteht darin, dass das Business von der IT den ROI und den entsprechenden Mehrwert aus Informations-managementprojekten verlangt. Das Business sagt: "Show me the value!". Die IT zeigt dann den ROI, der nur auf tangiblen Annahmen beruht, z.B. Produktivitätsgewinn oder wie Soares sagt: „eingekaufte Werte“ (s. oben Fussnote 10, aber darum geht es eben gerade nicht); die tangiblen ROI-Kennzahlen liegen in der Regel daneben oder werden extrem überschätzt. Die Hoffnung liegt dann bei den Business orientierten Informations- und Contentmanagern, die aber in Verlegenheit kommen und sagen sorry, dies können wir nicht, es gibt nur qualitative Nutzenaspekte, die sich nicht operationalisieren lassen. Damit ist das Oxymoron perfekt und es heisst dann in der Regel: "If you can't bill it, you can kill it". Die Messung eines projektierten Informationsnutzens wird damit zum Haupthindernis gute und erfolgreiche Informationsprojekte zu realisieren. Es hängt damit zusammen, dass immaterielle Güter und Wissen aus den Kernprozessen nur schlecht in Zahlen oder Daten zu fassen sind. Die Verwandlung von Informationen und Wissen zu Produkten und Geldgewinn ist ein komplexer Prozess, der eine grosse menschliche Komponente mitbeinhaltet (Talent und Erfahrung)<sup>13</sup>. Der technologische Fortschritt und die Anpassung der IT an die Nutzerbedürfnisse scheint das Informationsproblem lösen zu wollen, aber von alleine wird das "Informationsmonster" nicht gezähmt. Der Produktionsfaktor „Information“ wird sich nie nur technisch oder von selbst verwalten lassen<sup>14</sup>. Das Buch von Sunil Soares zeigt, was auch auf der menschlichen Interaktions- und Organisationsebene notwendig ist, um Information so zu regieren und zu steuern, dass die Informationsrisiken nachhaltig minimiert und die Informationskosten gesenkt werden.

---

<sup>12</sup> vgl. z.B. die Werke des IT Oekonomen Paul Strassmann: <http://www.strassmann.com/>; interessant ist auch das Buch des Schweizer Oekonomen Urs Birchler (zusammen mit Monika Bütler): Information Economics (2007): <http://www.alicebob.info/book.php>; vgl. auch das Produktivitätsparadoxon der IT (Baily, Solow etc.): <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP130/ccswp130.html>

<sup>13</sup> Vgl. U. Schneider: Die sieben Todsünden im Wissensmanagement, Frankfurt 2001, S. 114ff. „Die anhaltende Behandlung der menschlich-kulturellen Seite als Appendix technischen Systemdesigns.“

<sup>14</sup> Vgl. T. H. Davenport: Putting the „I“ into IT. In: Mastering Information Management, London 2000 (Financial Times publication), p.5ff (u.a. Why does technology dominate?)