

Strategisches Informatikcontrolling: interne Big Data zur Lenkung der Kräfte nutzen

Praktisch jeder Kanton verfügt über eine Informatikstrategie. Meist wird darin festgehalten, dass der Umsetzungsstand regelmässig überprüft und wo notwendig lenkende Anpassungen vorgenommen werden sollen. Ein sinnvolles strategisches Informatikcontrolling nutzt bestehende Daten, um den Pflegeaufwand minimal zu halten. Neben der Lenkung erhöht das strategische Controlling sowohl die interne als auch die externe Datentransparenz im Sinne von Open Government Data (OGD). Wie sieht die praxisorientierte Umsetzung aus? Und wer sollte diese realisieren?



Michèle Mégroz
lic.oec. HSG, eidg. dipl.
Informatikerin
CSP AG
Beraterin/Projektleiterin
und Partnerin
michele.megroz
@csp-ag.ch

Das strategische Informatikcontrolling ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung. Trotzdem wird es oft sträflich vernachlässigt. Die «CSPstudy ITöV»¹ hat gezeigt, dass zwar alle Kantone und grösseren Städte eine IT-Strategie besitzen, deren tatsächliche Umsetzung jedoch kaum messbar ist und auch nicht kontrolliert wird.

Die meisten Verwaltungen sind sich bewusst, dass ein systematisches Strategiecontrolling essenziell ist, um zur Erreichung der in der Informatikstrategie definierten Ziele eine Aussage machen zu können. Der Nutzen einer IT-Strategie ist hoch, aber nur schwierig belegbar. Eine erfolgreiche IT-Strategie-Umsetzung trägt zur verständlichen und klaren Kommunikation zwischen verschiedenen Interessengruppen (Regierung, Parlament, IT-Verantwortliche, Finanzkontrolle usw.) bei, erlaubt die taktische Lenkung der Ressourcen und sichert optimal auf die Verwaltungstätigkeiten abgestimmte IT-Services.

Gründe für die Vernachlässigung des Strategiecontrollings gibt es viele. Oft sind die strategischen IT-Ziele wenig konkret und kaum messbar formuliert. Manchmal fehlt eine Umsetzungsplanung, deren Erfolg im Zeitverlauf überprüft werden kann. Und manchmal braucht es – besonders im politischen Umfeld – Mut, das erst zum Teil Erreichte zu zeigen. Solche und viele weitere Gründe be- oder verhindern den Aufbau

eines strategischen IT-Controllings. Gegner gibt es viele: interne IT-Organisationseinheiten, budgetverantwortliche Auftraggeber, mitwirkende Fachabteilungen mit Applikationsverantwortung usw. Begründet wird die Ablehnung meist damit, dass es äusserst anspruchsvoll sei, aussagekräftige und gesamtkantonal gültige Indikatoren und Kennzahlen zu finden, und der Aufwand für die Erhebung nicht vertretbar sei.

Hier gilt es, den Big-Data-Trend zu nutzen. Alle Verwaltungen verfügen nämlich über interne Big Data, das heisst über eine immense Datenmenge zur eigenen Tätigkeit in Technologie und Services. Diese Daten sind oft sogar über Verwaltungsgrenzen hinaus zu finden (so findet z.B. eine Stadt Indikatoren über kantonale Datenquellen). Die Herausforderung besteht also primär darin, diese Daten zentral

verfügbar zu machen und auch tatsächlich richtig zu nutzen. Ein gutes strategisches Controlling erhebt keine zusätzlichen Daten, sondern wertet die bestehenden – oftmals dezentral verfügbaren – Daten aus und verdichtet diese zu aussagekräftigen Informationen.

Der Nutzen solcher Auswertungen übersteigt den Aufwand um ein Vielfaches, da sie die Informatik und deren «Businesswirkung» (Verwaltungsgeschäft) verknüpfen. Das strategische Controlling ermöglicht ...

1. Aussagen zum Umsetzungsstand der Strategie,
2. Aussagen zur Zielerreichung in den jeweiligen Themenfeldern,
3. eine übergreifende frühzeitige Steuerung der Informatikleistungen und
4. Empfehlungen zu zukünftigen Schwerpunkten, Stossrichtungen und allfälligen Massnahmen.

Das strategische Controlling unterscheidet sich in diversen Aspekten vom operativen Controlling. Es wirkt sowohl vertikal als auch horizontal übergreifend, betrifft also alle Stufen und alle Departemente. Der Kommunikation rund um das Vorhaben und seine Resultate sowie deren Steuerungskonsequenzen kommt damit grosse Bedeutung zu.

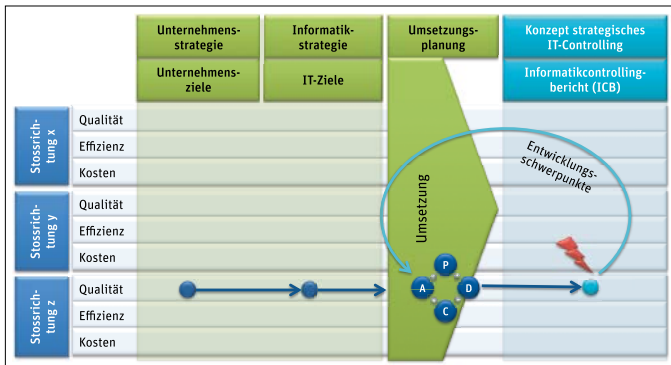
	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Ziele	konkretes Ziel	Richtung
Zeithorizont	kurzfristig	mittel- bis langfristig
Steuerung	direkte Massnahmen	Definition von Steuerungsfeldern
Kennzahlen	genaue Kennzahl/IT-KPI	Gesamtaussage auf Basis eines Kondensates
Messgrösse	genaue Zahl	Vergleich und Tendenz
Wirkung der Steuerung	partiell	gesamthaft

Von der Unternehmensstrategie zum IT-Controlling

Ausgangspunkt für alle Strategiecontrollingüberlegungen ist die Unternehmensstrategie (z.B. Regierungsprogramm der nächsten Jahre). Gemäss der zu erreichenden «Businesswirkung» werden die für das strategische IT-Controlling verwendeten Kennzahlen und



Alexander Colombi
lic. oec. inform. HSG,
Certified Projects Director
IPMA Level A
CSP AG
Vorsitzender der
Geschäftsleitung und
Partner
alexander.colombi
@csp-ag.ch



Von der Unternehmensstrategie zum strategischen IT-Controlling

Indikatoren aus den IT-Zielen der Informatikstrategie abgeleitet und gruppiert. Die oben stehende Abbildung zeigt die Herleitung der Kennzahlen und deren Zusammenhänge auf.

Das strategische Informatikcontrolling muss sich als stabiles, dauerhaftes Instrument zur Steuerung der Informatik etablieren, das sich an der Entwicklungsrhythmik der Verwaltung orientiert (Legislaturperioden). Aus diesem Grund werden in einem Controllingkonzept die wichtigsten Grundlagen festgehalten. Unter anderem sind folgende Themen zu betrachten:

- Methodik
- Indikatoren und Kennzahlen sowie deren Herleitung und Herkunft
- Controllingprozess und Zuständigkeiten
- Kommunikation
- Umsetzungsplanung usw.

Die grösste Herausforderung liegt in der Wahl der richtigen Kennzahlen und Indikatoren. Viele Indikatoren können nur mit enormem Aufwand erhoben werden oder sind verwaltungsübergreifend nicht vergleichbar. Es gilt also, interne, oft dezentral vorhandene Big Data zentral zu nutzen und verfügbar zu machen. Und vor allem gilt es, diese richtig zu interpretieren!

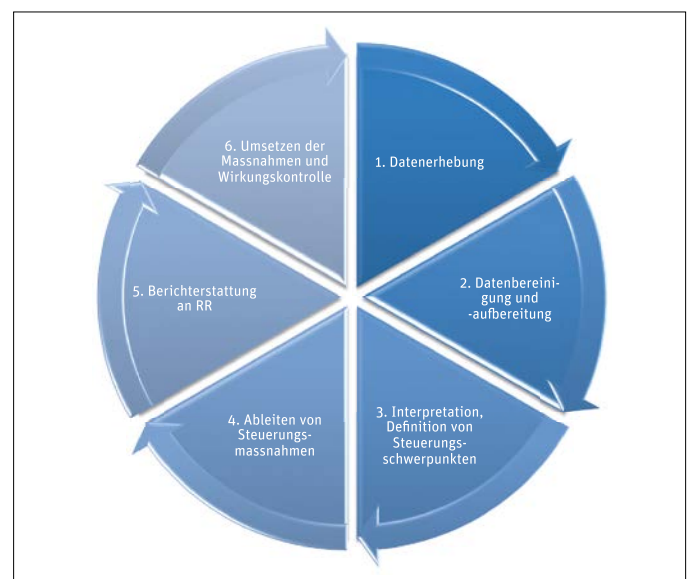
Zunehmende Aussagekraft im Zeitverlauf

Die Aussagekraft des strategischen Controllings steigt mit der Zeit. Während der ersten Durchführung können kaum Trends und Entwicklungen erkannt werden. Vielmehr entsteht eine Momentaufnahme. Trendaussagen sind erst im Verlauf der Zeit möglich. Es ist deshalb wichtig, immer das gleiche Vorgehen zu wählen, damit sich die Kennzahlen und Indikatoren möglichst wenig ändern. Wie praktikabel die Indikatoren wirklich sind, zeigt sich spätestens während der ersten Durchführung. Nötige Anpassungen an Konzept oder Kennzahlen sollten möglichst zu Beginn, also direkt nach der erstmals durchgeführten Controllingphase, vorgenommen werden. Nur so können später längerfristige Trendverläufe erkannt werden.

IT-Strategien werden sich ändern. Das strategische IT-Controlling soll jedoch möglichst wenig angepasst werden. Wie kann man diesem Dilemma gerecht werden? Die wohl sinnvollste Variante ist es, das Strategiecontrolling möglichst unabhängig zu konzipieren, dabei aber auf die Themen in der Strategie einzugehen. Denn nur wenige dieser Bereiche oder eben Steuerungsfelder werden sich im Verlaufe der Zeit ändern. Vielmehr verändern sich die Ziele innerhalb der einzelnen Themenbereiche. Ein erfolgreiches Controlling orientiert sich deshalb an den Steuerungsfeldern. Zusätzliche Indikatoren können jederzeit auch zu einem späteren Zeitpunkt aufgenommen werden. Eine Änderung eines bestehenden, messbaren Indikators ist jedoch mit einem Abstrich in der Aussagekraft verbunden.

Schnelle Hüftschüsse bringen keine Treffer. Den Auftrag für wirkungsorientiertes IT-Controlling muss die oberste Unternehmensleitung (z.B. die Regierung) erteilen. Aufgrund von Praxismandaten zeigt sich, dass der Aufbau eines strategischen IT-Controllings ein mehrjähriges Vorhaben ist. Im ersten Jahr werden in der Regel eine Konzeption und eine Pilotdurchführung erfolgen. Im zweiten Jahr findet die erste ordentliche Durchführung mit verlässlichen Zahlen und Resultaten statt. Im dritten Jahr ist dann mit geringem Aufwand die erste vollständige und verlässliche Trendanalyse möglich. Erfreulich ist aber, dass bereits im ersten Jahr wichtige Erkenntnisse bezüglich der Wirksamkeit von Informatik und deren Strategie gewonnen werden. Besonders zu beachten ist, dass das Controllingvorhaben von Anfang an optimal kommuniziert wird. Bereits in der Konzeptionsphase muss der Kommunikationszuständigkeit und den Adressatenkreisen (intern gestuft und extern adressatengerecht) viel Gewicht beigemessen werden. So wird das strategische IT-Controlling zum Kraftwerk – und nicht zum politischen Bumerang.

Dank dem strategischen IT-Controlling werden die Zusammenhänge der Services und Leistungen der Informatik zugunsten der Departemente und ihres Leistungsauftrags erkannt, und die Transparenz erhöht. Auch steuerzahlende Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sind vermehrt an einer wirkungsvollen Technologieleistung der öffentlichen Verwaltungen interessiert (E-Government, E-Health, SmartCities usw.), wodurch der politische Handlungsdruck zunimmt. Die steigenden Kosten und Anforderungen an die IT-Leistungen verstärken die Notwendigkeit eines durchgängigen Strategieumsetzungscontrollings zusätzlich. Es lohnt sich deshalb, sich frühzeitig Gedanken über das Strategiecontrolling und über die Nutzung der intern vorhandenen Big Data zu machen.



Der altbewährte Controllingprozess behält auch weiterhin seine Gültigkeit

Quellen

- CSPstudy ITöV - IT-Trends in der öffentlichen Verwaltung vom 20. November 2011 (<http://www.csp-ag.ch/sofort-nutzen/cspstudy/cspstudy-itoev.html>)