

Individuelle Unternehmens-KPIs:

In 4 Stufen zu nützlichen Kennzahlen im Performance-Management der IT

Kennzahlen oder KPIs (Key Performance Indicators) sind heute auch in der IT ein Muss. Wie „gut“ ist unsere IT? Hat sie sich verbessert? Zur Beantwortung solcher Fragen sind Kennzahlen nützlich. Messen Sie geeignete Indikatoren, werden Sie feststellen, wo Ihre eigene IT steht. Große Unsicherheit herrscht aber nach wie vor in der Frage, was die richtigen Kennzahlen für die Steuerung der IT sind. Dieser Artikel verhilft Ihnen auf pragmatische Weise zu nützlichen Kennzahlen zur Steuerung und Performanceverbesserung des Managements Ihrer IT.

In der einschlägigen Literatur finden Sie viele Empfehlungen für vermeintliche Standards. Aber kann es sinnvoll sein, dass sich alle nach dem gleichem Standard richten und die IT so in jedem Unternehmen gleichartig ausgerichtet wird?

Am wenigsten einleuchtend erscheint uns der gerade „modische Trend“, ausgerechnet ein Schema des Berufsverbandes der Revisoren zu nehmen: das Framework „Cobit“. Nicht, dass Cobit keinen Nutzen stiftet, im Gegenteil: Es ist ein dienliches Rahmenwerk von „best practices“. Jedoch fehlt beispielsweise der föderale Ansatz zur Steuerung der IT in Unternehmen mit vielen Tochtergesellschaften und entsprechend vielen CIOs vollständig. Die Einführung eines solchen Rahmenwerkes erweist sich deshalb allzu oft als Schnellschussreaktion. Konnten Sie nach Einführung und Zertifizierung auch die eigentlichen Probleme lösen?

Ein erfahrungsbasiertes Vorgehen in vier Stufen zur Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen, die Sie kennzahlengestützt verbessern möchten, halten wir für nützlicher als jede Literatur oder allgemeingültige Standards.

Stufe 1: Welchen Zweck soll Ihr Kennzahlensystem erfüllen?

Vor der eigentlichen Entwicklung von Kennzahlen müssen Sie sich in Stufe 1 die Frage beantworten, was mit einem Kennzahlensystem überhaupt erreicht werden soll. Aus unserer Erfahrung gibt es drei Hauptgründe, weshalb ein Kennzahlensystem benötigt wird:

- die tatsächliche Steuerung der IT inklusive einer Performanceverbesserung,
- Marketing der IT nach innen und außen und
- Benchmarking gegenüber anderen Unternehmen zur Positionierung der eigenen IT.

Stufe 2: Identifikation verbesserungswürdiger Bereiche der IT

In Stufe 2 identifizieren Sie die verbesserungswürdigen Bereiche der IT. Dies geschieht mittels einer offenen Kommunikation aus unterschiedlicher Sicht über

Be-reichsgrenzen des eigenen Unternehmens hinweg. Dafür ist ein einfaches und praktikables Verfahren extrem wichtig!

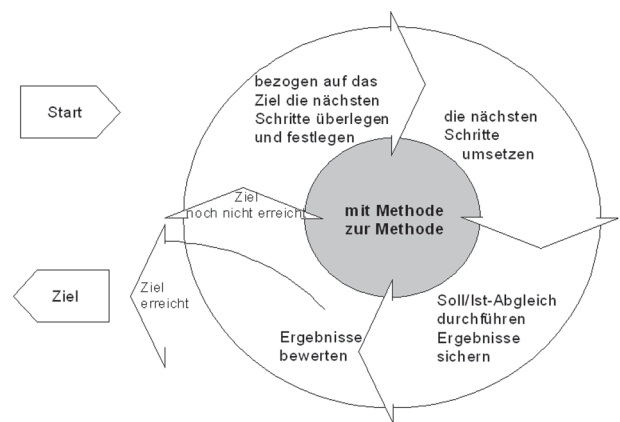
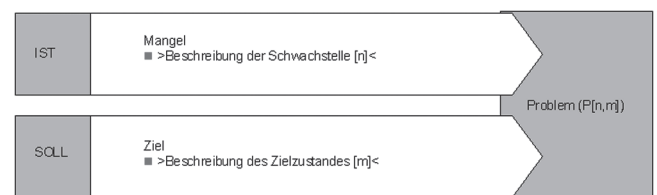


Abb. 2: Regelkreis der IT-Optimierung

Bevor Sie jedoch an die Unternehmensöffentlichkeit gehen, müssen Sie zuerst in Ihrem eigenen Bereich in einem kleinen Team die kommende Vorgehensweise diskutieren. Ins Team nehmen Sie nur Mitarbeiter auf, die die eigenen Prozesse gut kennen.



In diesem Team werden im **ersten Schritt** alle bekannten Probleme im Bereich der IT zusammengetragen. Das sind meist viele und sie sind vielgestaltig: Die Ursache des einen taucht bei anderen als Wirkung auf, je nach Betrachtungsweise vertauschen sich Über- und Unterordnung, es gibt offensichtliche Unterschiede in der Dringlichkeit und der Wichtigkeit usw.

Im **zweiten Schritt** gruppieren Sie die Probleme zu Themen. Eine Ordnung der Themensammlung wird benötigt, auch wenn sich hinterher herausstellen sollte, dass der gewählte Ansatz zur Einordnung letztlich unerheblich ist. Sie benötigen einen stringenten Ansatz, um nach Relevanz zu ordnen, Hierarchien zu finden und Zusammenhänge darzustellen. Übersichtlich wird

es, wenn die wichtigsten Dimensionen in einem Ordnungsschema abgebildet sind. Die aufgefundenen Probleme werden in dieses Schema eingeordnet.

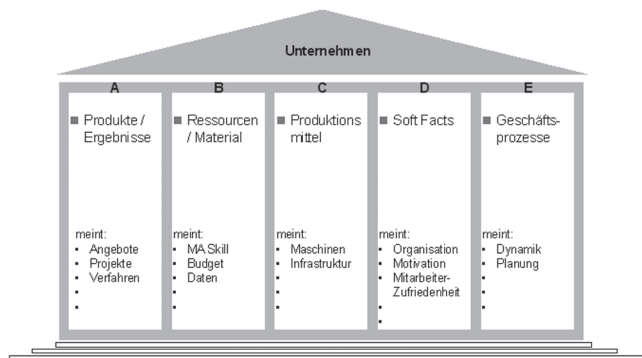


Abb. 3: Beispiel-Ordnungsschema zur Problemklassifizierung

Man kann darüber streiten, ob das Ordnungsschema unbedingt notwendig ist oder nicht. Wichtig ist aber nur, dass Sie einen einigermaßen plausiblen Ordnungsrahmen verwenden.

Als **dritten Schritt** gewichten Sie die Themen in den einzelnen Kategorien nach Relevanz im Sinne einer Priorität. Alle bis zu diesem Moment noch vorhandenen Probleme sind aus Unternehmenssicht offensichtlich bedeutsam. Es geht eigentlich nur darum, womit Sie sich zuerst beschäftigen. Parallel überprüfen Sie regelmäßig, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind. Ein solches iteratives Vorgehen benötigt vielleicht auf den ersten Blick mehr Zeit und wirkt etwas unbestimmt, aber nur eine ordentliche Dokumentation und eine offene Diskussionskultur ist erfolgreich und führt zu verlässlichen Ergebnissen.

Stufe 3: Entwicklung von Kennzahlenansätzen

Auf dieser Basis erfolgt in Stufe 3 die Entwicklung von Kennzahlenansätzen. Die Formulierung und Ordnung von Problemen hilft alleine nicht weiter: Sie sind nicht messbar, auch nicht mit einer Kennzahl. Messen können Sie dagegen die Erreichung der jeweiligen Ziele. Im komfortablen Fall können Sie sogar erkennen, wie weit Sie sich dem Ziel genähert haben. Allerdings müssen Sie dazu das Ziel auch messbar und unmissverständlich formulieren: „Server zählen“ ist zum Beispiel nicht zielführend. Die Kriterien müssen sehr exakt und konkret formuliert werden. Es ist unter anderen zu klären: Was ist mit „Server“ gemeint: die physische oder virtuelle Maschine, Software usw.? Welche Server sollen betrachtet werden (Produktion, Entwicklung, Test)? Wie häufig soll gezählt werden?

Ideen, wie das Ziel gemessen werden könnte, nennen wir dann Kennzahlenansätze. Diese tragen Sie in einem unstrukturierten Karten-Cluster zusammen. Jede Idee ist in diesem Schritt willkommen, denn Sie werden feststellen, dass durch die Vielfalt der Ansätze die Identifizierung der Basisdaten erheblich vereinfacht wird.

Danach identifizieren Sie die zur Messung benötigten Basisparameter. Zur Berechnung der Verfügbarkeit einer Applikation am Arbeitsplatz muss unter anderem die Verfügbarkeit des Arbeitsplatzrechners ebenso bestimmt werden wie die Verfügbarkeit des oder der Server, auf denen die Applikation läuft, die Verfügbarkeit der Applikation auf dem/den Server(n) und die Verfügbarkeit des Netzes zwischen Server und Arbeitsplatz. Dabei geht es noch nicht um die Frage, woher die Daten bezogen werden, sondern darum, welche Informationen für die Berechnung der Kennzahlenansätze benötigt werden. Diese Informationen werden in dem KartenCluster ergäntzt.

Stufe 4: Entwicklung des finalen Kennzahlensystems

In der abschließenden, aber auch anspruchsvollsten Stufe 4 leiten Sie die Kennzahlen her. Dabei werden die den Kennzahlenansätzen zugeordneten Basisparameter auf ihre Erhebbarkeit geprüft.

Die Basisparameter müssen nicht unbedingt in bereits existierenden Systemen vorgehalten werden. Es können auch Daten sein, die sich anderweitig ermitteln lassen: einfaches Nachfragen in der Administration oder bei den Rechenzentrumsleitern usw. Ein Beispiel dafür ist eine „Kennzahl der Migrationsrate“: Oft ist es doch so, dass ein neues System produktiv gesetzt wird, ohne ein Altsystem tatsächlich abzuschalten. Gründe dafür gibt es viele, aber der Parallelbetrieb verursacht sowohl unnötige Ressourcenbindung als auch Kosten und führt oft den „Business Case“ des neuen Systems ad absurdum.

Bei der Prüfung auf Erhebbarkeit dürfen Sie nicht nur die technische Erhebbarkeit betrachten, sondern müssen auch die politische, wirtschaftliche und zeitliche Machbarkeit berücksichtigen. Oft ist es doch so, dass vor allem in föderalen Unternehmensstrukturen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwecks Bereitstellung der erforderlichen Daten für eine Kennzahl nicht allzu groß ist.

Erweist sich ein Basisparameter unter dem Aspekt der Erhebbarkeit als kritisch, denken Sie über Alternativen nach. Meist enthalten die gesammelten Kennzahlenansätze mit den dazugehörigen Basisparametern zu einem Ziel praktikable Alternativen.

Darunter ist meist auch eine, die sich in Ihrem Unternehmensalltag umsetzen lässt. Beispielsweise ist es in vielen Unternehmen nicht praktikabel, die Kennzahl „Abdeckung der erforderlichen Kernkompetenzen“ als Auswertung aus den Mitarbeiterprofilen zu berechnen, weil diese einfach zu schlecht gepflegt und zu wenig aktuell sind.

Alternativ kann man die Kennzahl mit sehr viel besseren Ergebnissen als Umfrage bei den Mitarbeitern erheben. Ist keine Alternative dabei, müssen Sie wohl oder übel akzeptieren, dass Sie die entsprechende Kennzahl

mit einem vertretbaren wirtschaftlichen Aufwand nicht erheben können und diese nicht sinnvoll ist.

Nach dieser Prüfung legen Sie die Kennzahlen fest. Genau wie das Ziel muss auch die Kennzahl unmissverständlich formuliert werden. Ferner sollte jede Kennzahl leicht verständlich und für definierte Betrachtungszeiträume (jährlich, monatlich...) berechnet werden können. Zusätzlich benötigt jede Kennzahl Vergleichswerte oder einen Kontext, um aussagefähig zu sein.

Für jede Kennzahl legen Sie dann ein Kennzahlenblatt an. Darauf werden der Bezug zu dem eigentlichen Ziel und die Herleitung (Berechnung) aus verfügbaren Basisparametern beschrieben, um Fehlinterpretationen auszuschließen.

Das **finale Kennzahlensystem** besteht damit aus den für Ihr Unternehmen für geeignet befundenen Kennzahlen. Um die Beherrschbarkeit und den Zweck einer Kennzahl nicht aus den Augen zu verlieren, sollte das

Kennzahlensystem nicht mehr als maximal 20 Kennzahlen enthalten. Natürlich ist jedes Kennzahlensystem dynamisch, Sie sollten es aber auch nicht zu oft ändern, damit Ihnen Längsschnittbetrachtungen möglich bleiben.

Zusammenfassung

Die beschriebene Methode zu nützlichen Kennzahlen im Performance-Management der IT ist ein pragmatischer Weg, Kennzahlen auch in komplexen Unternehmen zu definieren. Sie hat sich in unserer Praxis bewährt und dazu beigetragen, signifikante Erfolge in der Verbesserung der Performance zu erzielen.

<fpa, fpo>

Artikel-ID: THAC

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de