

# **Zum Umgang mit sich aus Evaluationen ergebenden Potentialen am Beispiel einer Evaluation von IT-Services einer Universität**

16. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und  
Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen

Potsdam, 15. März 2018

Harald Gilch

## Agenda

Ziele und Hintergrund der Evaluation

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Resümee

- Erhebung der IST-Situation der IT-Services hinsichtlich
  - Aufgabenverteilung
  - Personal- und Ressourcenausstattung
  - Zentral und dezentral erbrachter Dienstleistungen
- Empfehlungen zur Optimierung der Aufgabenverteilung und Aufgabenerfüllung
- Entwicklung mehrerer alternativer Organisationsmodelle für die IT-Services und Empfehlung eines für die spezifischen Bedingungen der Universität optimalen Modells
- Realisierung eines Pilotprojekts
- Umsetzung und Optimierung der IT-Services

Ziele und Hintergrund der Evaluation

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Resümee

- Quantitativer Erhebungsbogen zur Erhebung der IT-Infrastruktur und IT-Betreuung der Fakultäten und Departments sowie der zentralen Einrichtungen
- Online-Befragung der dezentralen IT-BetreuerInnen zur Aufgabenwahrnehmung
- Begehungen, Interviews
- Nutzerforen – Verwaltung, Fakultäten, Studierende
- Besuch vergleichbarer Einrichtungen
- Personalbedarfsrechnungen
- Entwicklung alternativer Organisationsmodelle und Bewertung dieser mit einem Scoringverfahren

## Ergebnisse der Evaluation

- IT-Services stark dezentralisiert
- Unklare Aufgabenabgrenzung zwischen Rechenzentrum und dezentralen IT-Diensten
- Viele eigenentwickelte, teilweise redundante Systeme
- Drucker- und Kopierer-Mannigfaltigkeit
- Server ohne Ende
- Wenig bis keine Kommunikation untereinander
- Große Vielfalt: professionelle Teams bis Einzelkämpfer

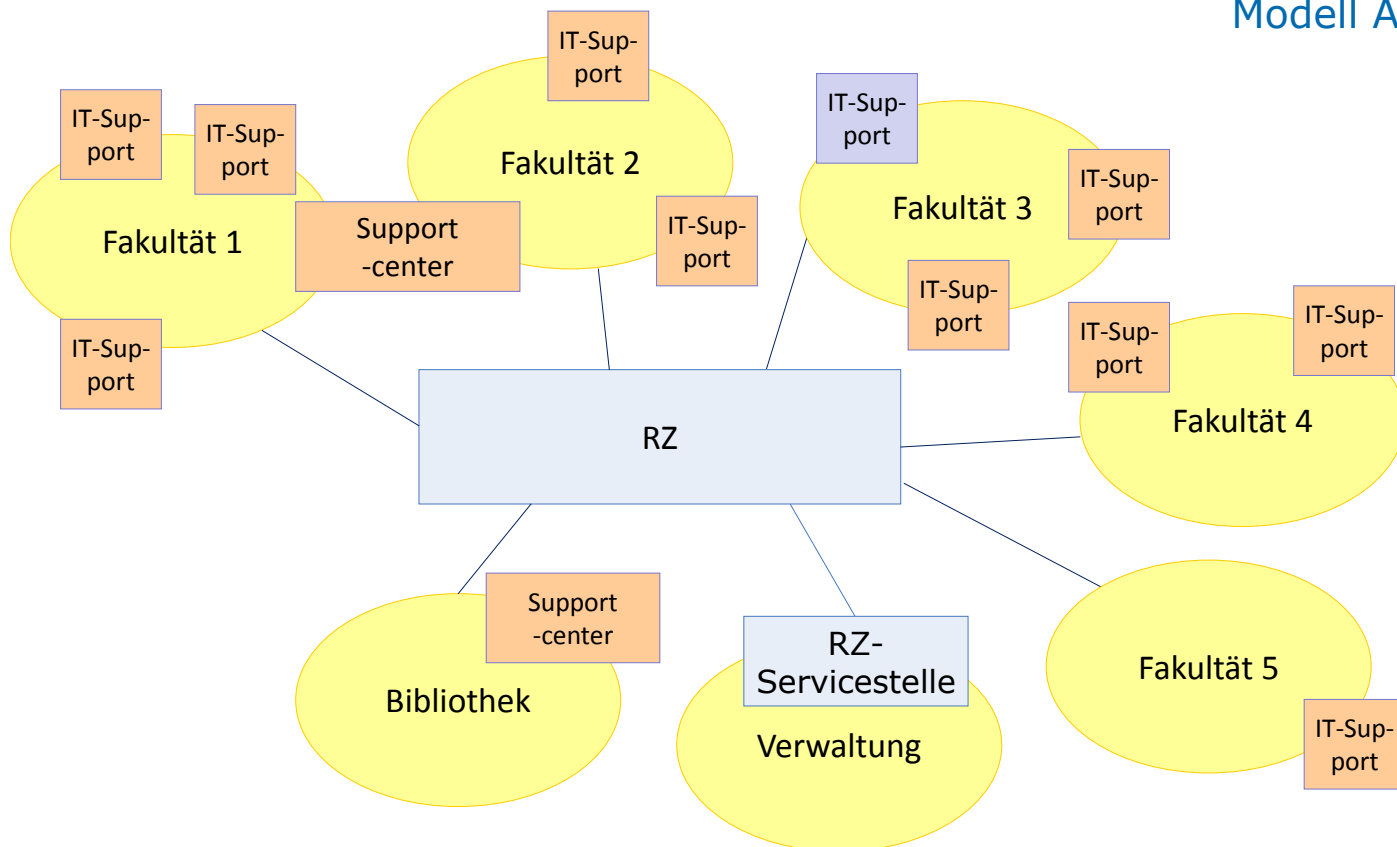
# Aufgabenverteilung zwischen Rechenzentrum und dezentralen IT-Services

Rechenzentrum	dezentrale IT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Service Desk/Nutzersupport</li><li>• Netzwerk und IT-Sicherheit</li><li>• Email</li><li>• Server, Storage und Backup</li><li>• Identity Management, Single Sign-On</li><li>• Rechencluster</li><li>• Active Directory</li><li>• strategische Beschaffung</li><li>• Beschaffungsberatung Hard- und Software</li><li>• Lizenzbeschaffung und -verwaltung, Campuslizenzen</li><li>• Betreuung PC-Räume (Biozentrum)</li><li>• UniPrint/Posterprint</li><li>• Neue Informations- und Kommunikationsmedien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• erster Ansprechpartner der Nutzer</li><li>• Budgetplanung</li><li>• Beschaffung</li><li>• Betreuung Rechnerarbeitsplätze Mitarbeiter/innen</li><li>• Betreuung dezentraler PC-Räume</li><li>• Nutzersupport</li><li>• Software- und Lizenzmanagement</li><li>• dezentrale Server</li><li>• Rechencluster</li><li>• IT-Sicherheit</li><li>• Datenbanken</li><li>• Betreuung Hardwareperipheriegeräte (Drucker, Scanner, Beamer etc.)</li></ul>

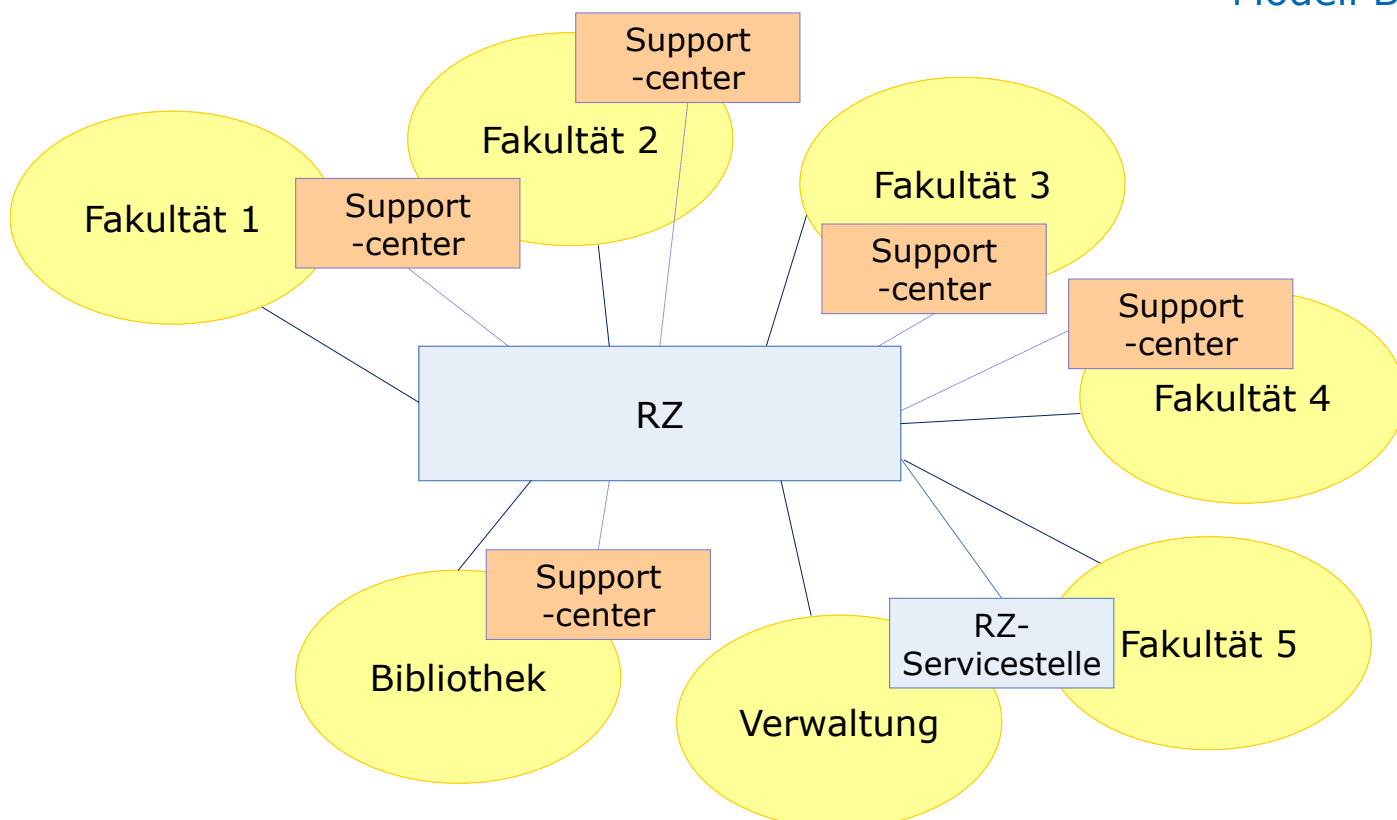
## IT-Organisations- und Servicemodelle

### Gegenüberstellung von Organisations- und Servicemodellen

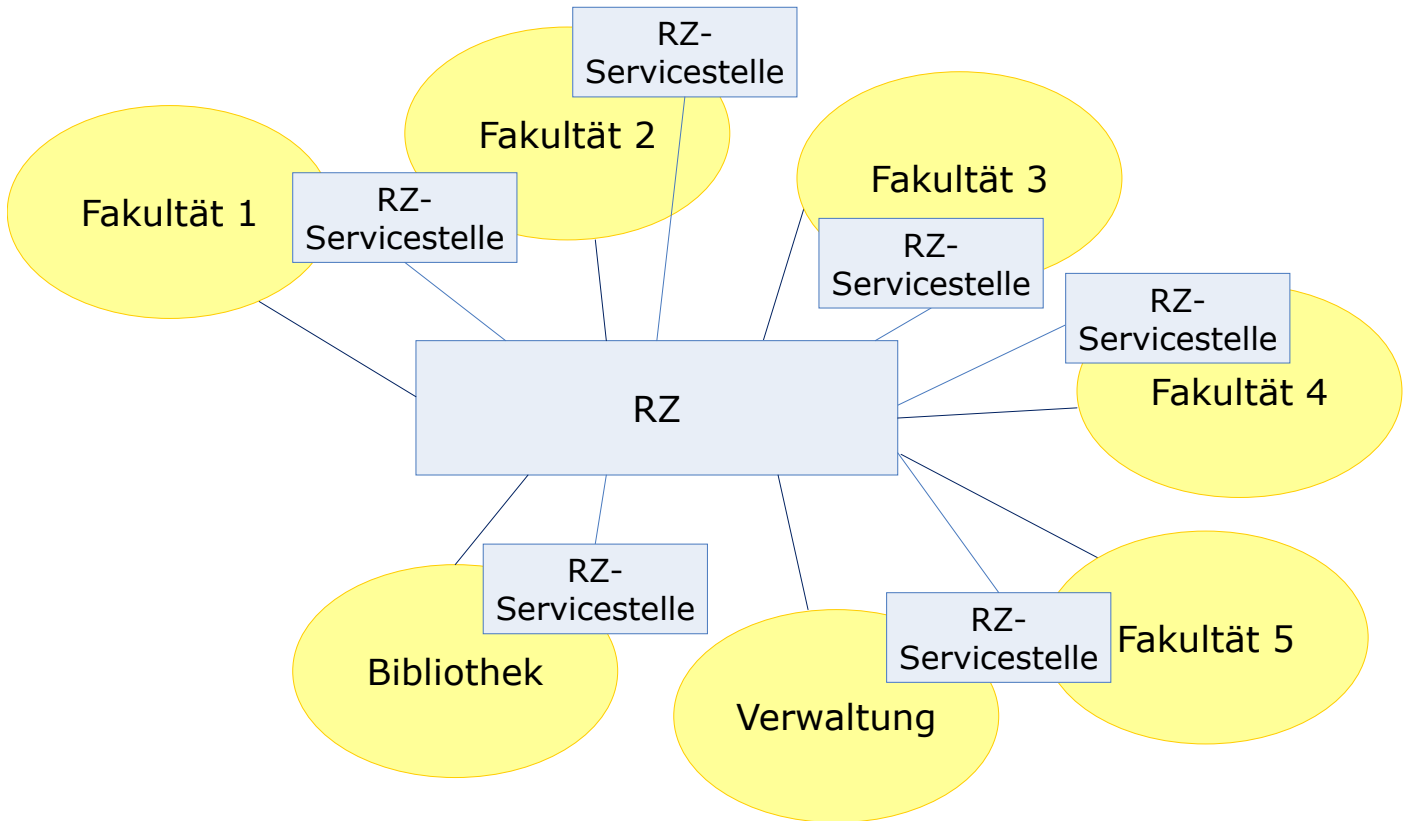
- A: derzeitiges Modell in optimierter Form
- B: zentral-dezentrale Versorgung in dezentraler Verantwortung
- C: zentral-dezentrale Versorgung in zentraler Verantwortung
- D: Maximale Zentralisierung



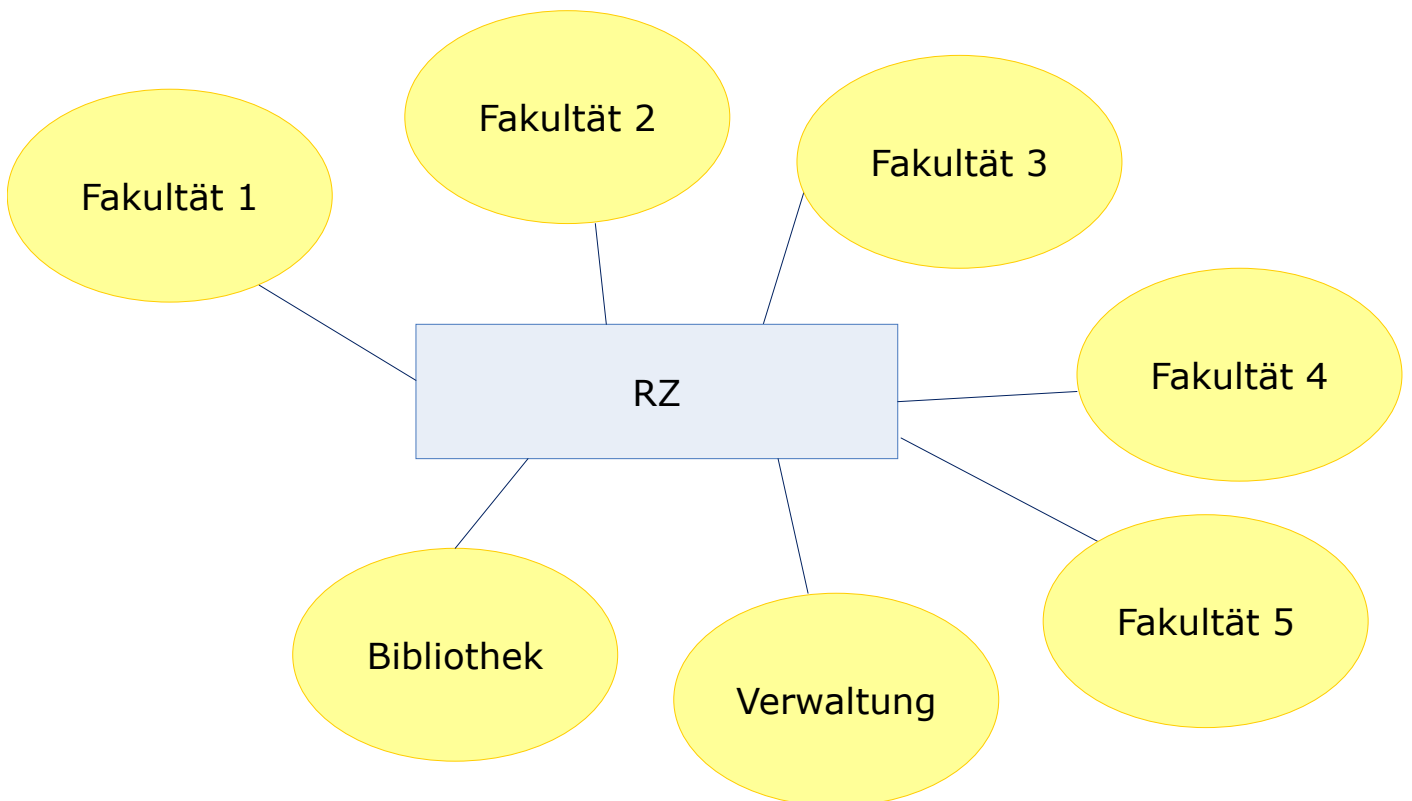
Modell A: bisheriges Modell in optimierter Form



Modell B: zentral-dezentrale Versorgung in dezentraler Verantwortung



Modell C: zentral-dezentrale Versorgung in zentraler Verantwortung



Modell D: Maximale Zentralisierung

## Umsetzung (25%)

- Kosten der Realisierung
- Organisatorische Komplexität der Reorganisation
- Perspektive der Umsetzbarkeit (zeitlich)
- Grad der kulturellen Veränderung
- Schwierigkeit der Umsetzung

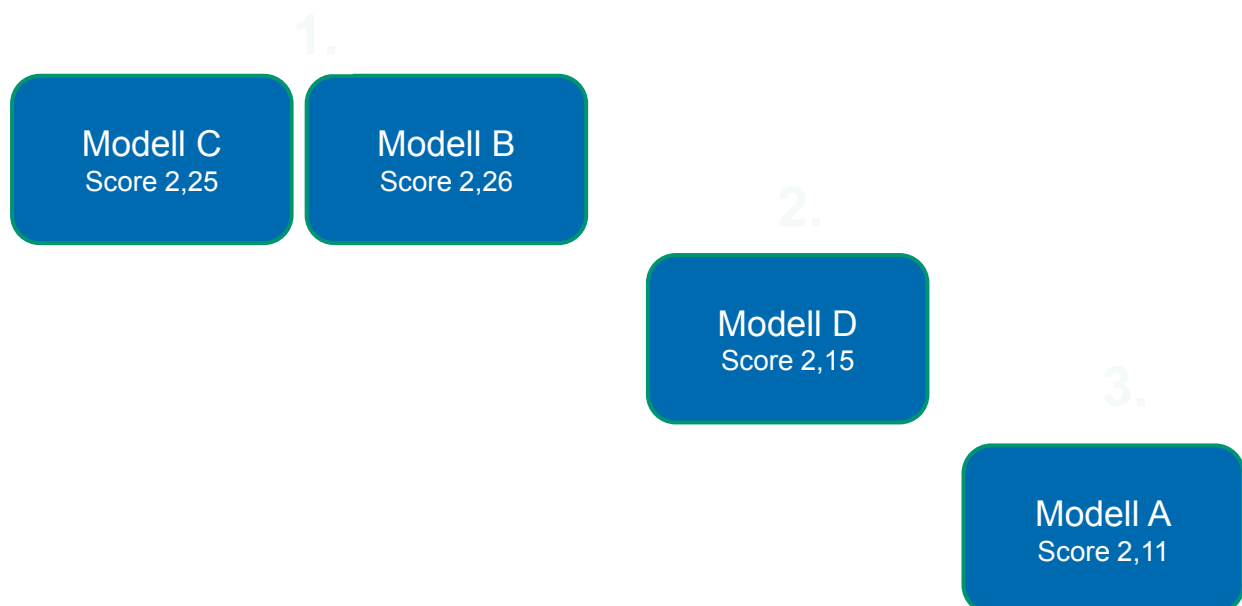
## Nutzerorientierung (40%)

- kurze Reaktionszeit, schneller Support
- Kenntnisse über und Bedienung spezifischer Bedürfnisse
- hohe Flexibilität der Betreuung
- zeitliche Verfügbarkeit des Supports
- persönlicher Kontakt zwischen Nutzer und Supporter
- Support für Studierende
- stabile gute Technik (zweifach gewichtet)

## Kosten, Struktur, Betrieb (35%)

- Personaleinsatz
- Personalkosten
- Standardisierbarkeit
- Qualität der Prozesse und Abläufe
- Organisation
- Stabilität
- Sicherheit (zweifach gewichtet)

## Bewertung von IT-Organisations- und IT-Service-Modellen



- Empfehlungen zur Organisation
- Empfehlungen zum Personal
- Empfehlungen zur Governance
- Empfehlungen zur Technik

Ziele und Hintergrund der Evaluation

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Resümee



- Modell C wurde durch das Rektorat als Zielvorstellung definiert, wobei die Umsetzung schrittweise und mit Elementen des Modells B erfolgen soll
- Modell C wird in einem Pilotprojekt umgesetzt
- Nach einem Jahr Laufzeit wird Pilotprojekt evaluiert, um dann nachsteuern zu können
- ...

## Weiteres Vorgehen

- Zunächst wurde eine IT-Strategie entwickelt, die mit konkreten Ziele und Maßnahmen unterlegt wurde.
- Weiter wurde eine IT Governance aufgebaut, wobei zwei Rektoratsmitglieder direkt in die Steuerungsgruppe einbezogen wurden. Außerdem wurde im Rechenzentrum eine Projektleitung installiert, die mit einem entsprechenden Budget für die Umsetzung der Maßnahmen ausgestattet wurde.
- Großer Wert wurde auf eine Standardisierung der PC-Arbeitsplätze auch in völlig unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen gelegt, da diese eine wichtige Grundlage für die Einführung universitätsweiter IT-gestützter Prozesse darstellt.
- Auch wenn das Prinzip einer möglichst starken zentralen Steuerung der IT umgesetzt werden sollte, sollte doch eine räumliche Nähe zu den Nutzern erhalten bleiben, um dort Vertrauen und Akzeptanz zu gewinnen.

- Es wurden neue zentrale gesteuerte, aber regional verortete IT-Servicestellen geschaffen, um die Nutzer zu bedienen und ein anforderungsgerechtes Serviceportfolio anzubieten.
- Dezentrale IT-Services wurden schrittweise abgebaut, wodurch ständig neue Anforderungen an die zentralen Dienste hinzukamen, die auch umgesetzt wurden. Dadurch entstehende zusätzliche Kosten wurden durch weitere Budgetzuweisungen abgedeckt.
- Der Wandel gelang schneller in den Geisteswissenschaften, da diese traditionell mit IT-Services eher „unterversorgt“ sind. Die Naturwissenschaften, die anfänglich sehr stark dezentral organisiert sind, können nur mittel- bis langfristig durch eine hohe Qualität und Verfügbarkeit zentraler Angebote und Services überzeugt werden.

- Im Rahmen einer „Roadshow“ wurden alle Fakultäten und Standorte besucht, das Projekt und die beteiligten Personen vorgestellt und Überzeugungsarbeit geleistet. Das Rektorat steht klar hinter seinen Entscheidungen und unterstützt alle notwendigen Maßnahmen, um das Projekt zum Erfolg zu bringen.
- Das Rechenzentrum hat sich in „IT-Services“ umbenannt, um auch nach außen zu dokumentieren, dass die Dienstleistungsorientierung gestärkt werden sollte. Intern wurden PE-Maßnahmen und Prozessschulungen durchgeführt, um die MitarbeiterInnen entsprechend zu qualifizieren, die Service-Orientierung auch umzusetzen und zu leben.

Ziele und Hintergrund der Evaluation

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Resümee

## Vorgehen

- **Informieren**, informieren, informieren, ...
- **Diskutieren**, diskutieren, diskutieren, ...
- Vision, Strategie, Massnahmen **entwickeln**
- Erfolge nicht nur erzielen, sondern auch davon **berichten**.

- Betroffene zu **Mitwirkenden** machen
- **Bedenken** ernst nehmen
- Nicht sparen, sondern **Qualität** verbessern
- Effizienzgewinne in **Wissenschaft** und Fach-IT fließen lassen
- **Geduld** haben, behutsam, aber konsequent vorgehen



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**



Dr.  
Harald Gilch

- Geschäftsbereich Hochschulmanagement
- Organisationsuntersuchungen
- Geschäftsprozessoptimierung
- IT-Evaluation
- Benchmarking-Verfahren
- Finanzmanagement
- Qualitätssicherung

**Dr. Harald Gilch**

Hochschulmanagement

**HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.**

Goseriede 13a, 30159 Hannover

Phone +49 (0)511 169 929-32

Mobil +49 (0)160 906 240 56

[gilch@his-he.de](mailto:gilch@his-he.de)

[www.his-he.de/hochschulmanagement](http://www.his-he.de/hochschulmanagement)



Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) dient als forschungsbasiertes unabhängiges Kompetenzzentrum in Ausrichtung und Selbstverständnis der Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre. Mitglieder des gemeinnützigen Vereins sind die Länder der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch die für die Belange der Hochschulen zuständige Ministerialverwaltungen.

Das Leistungsportfolio von HIS-HE umfasst

- die Erarbeitung von Grundlagen für Bau, Nutzung und Organisation und
- die Beratung zu Fragen der Strategie, des Managements, der Organisation und Prozessgestaltung sowie der technischen und baulichen Ausstattung

von Hochschul-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen. HIS-HE gliedert sich in die drei Geschäftsbereiche

- Bauliche Hochschulentwicklung,
- Hochschulinfrastruktur,
- Hochschulmanagement.