Veränderung des Hochschulalltags durch IT – oder das Spektrum der Anforderungen an Hochschul-IT

Paneldiskussion, Hannover, 6. April 2011

Teilnehmer/-innen

Dr. Andreas Hartmann, CIO-Stab, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Helge Kletti, E-Learning Service Abteilung (elsa) und Studierender der Lebensmittelwissenschaft, Leibniz Universität Hannover

Carola Kruse, Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen *(KHN), Technische Universität Braunschweig*

Sven Lübbe, HIS GmbH, Unternehmensbereich Hochschul-IT, Hannover

Prof. Dr. Stephan Olbrich, Rechenzentrum der Universität Hamburg

Dr.-Ing. Ralf Steffen, Institut für Freiraumentwicklung, Leibniz Universität Hannover

Moderation

Dr. Christine Schwarz, Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung sowie IuK, Leibniz Universität Hannover

Dr. Klaus Wannemacher, HIS GmbH, Unternehmensbereich Hochschulentwicklung, Hannover

Christine Schwarz: Meine sehr verehrten Damen und Herren, lassen Sie uns weitermachen mit dem zweiten Tagesabschnitt. Das mit dem 6. April 2011 scheint ja ein guter Tag zu sein. Nicht nur dass heute in Rom Berlusconi zum ersten Mal mit Aussicht auf Erfolg der Prozess gemacht wird. Auch in Peking wird Bob Dylan heute zum ersten Mal in seiner 50jährigen Musiklaufbahn in China spielen dürfen. Das heißt, dieser Tag scheint wirklich im Zeichen der Demokratisierung zu stehen (Auflachen im Saal).

Das ist jetzt vielleicht eine sehr merkwürdige Einleitung, aber ich benutze sie, weil sie das Grundmotiv auf den Punkt bringt, das wir für dieses Panel gewählt haben. Das Grundmotiv „Demokratisierung“ soll die Vielstimmigkeit der Hochschul-IT einmal zu Gehör bringen. Eine der zentralen Techniken der Organisationsentwickler ist es ja auch, die verschiedenen Anforderungen, den bunten Strauß an Anforderungen an IT und Organisation überhaupt erst mal wahrnehmbar zu machen. Ein ähnliches Grundmotiv hatten wir ja eben schon im Einführungsvortrag von Frau Janneck mit der Partizipation. Und nun haben wir hier ein paar Leute zusammengetrommelt, Herr Wannemacher und ich, von denen wir wissen, dass sie Einiges erlebt haben zum Thema IT und Organisation. Die vieles schon durchlitten haben, die einerseits Fachexperten sind und andererseits auch Persönlichkeiten, die das Ganze nicht aus den Augen verlieren. In der nächsten guten Stunde werden wir also eine Befragungsrunde machen, d.h. nach dem wird die Teilnehmenden vorgestellt haben, werden wir sie der Reihe nach zu drei bis vier Fragen zu Wort bitten und Sie, liebes Publikum, gerne auch zwischen den einzelnen Fragen hinzuziehen.

Ich stelle zunächst kurz mich vor. Ich bin Organisationsentwicklerin an der Leibniz Universität Hannover und dort zuständig für verschiedenste Veränderungsprozesse rund um das Thema IT-Management. Als Soziologin mit dem Schwerpunkt Informationstechnologie habe ich mich während meiner Promotion in Großbritannien stark mit diesem soziotechnischen Ansatz der Organisationsgestaltung auseinandergesetzt. Ehrlich gesagt, ich bin Feuer und Flamme für diesen Ansatz, wie wir ihn gerade von Frau Janneck noch einmal so plastisch vorgestellt bekommen haben.

An diesem sagenumwobenen 6. April können wir, denke ich, ganz euphorisch sein, weil nun auch in Deutschland das Thema soziotechnische Organisationsgestaltung reif ist: IT aus Organisationsentwicklungsperspektive anzugehen, ist nicht gerade üblich, aber auch nicht mehr ganz exotisch.

Nun stelle ich unsere Mitdiskutanten vor. Das ist einmal Dr. Andreas Hartmann. Er ist Informatiker und hat gestanden, dass er seit der Grundschule programmiert. Er ist seit zehn Jahren an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena tätig im Bereich IT-Gesamtstrategie, hatte auch kurze Ausflüge in die Wirtschaft, zum Beispiel IBM, und ist jetzt wieder zurück in der Hochschule als Leiter des CIO-Stabs in Jena. Auf verschiedenen Tagungen habe ich ihn erlebt als Provokateur, auch als Provokateur von HIS. Also ich denke, er hier sitzt ganz gut bei uns (leichtes Auflachen im Saal).

Dann komme ich zu Helge Kletti, er hat viele Funktionen, die er hier einbringt. Er ist gelernter Koch, hat ein Merchandising-Projekt an der Universität Hannover, verantwortet das „Koch-Doch"-Projekt. Er ist Student der Lebensmittelwissenschaft, passt ja auch gut zum Kochen, und ist der nette Mann am Telefon, weil er nämlich an der Hotline der E-Learning-Abteilung, kurz elsa, der Leibniz Universität Hannover sitzt. Helge Kletti ist jemand, der einfach weiß, was da tagtäglich aus dem Telefon kommt an Bedürfnissen an die IT, von Studierenden, Lehrenden, Verwaltungsmitarbeitern. Also spannend, was wir aus diesem Hotline-Kosmos hören werden.

Als dritte Person begrüße ich Carola Kruse von der Technischen Universität Braunschweig. Sie ist Erwachsenenbildnerin und hat ein absolutes Faible für lange Institutionsnamen, wie sie mir sagte. Ursprünglich hat sie mal bei einer Institution, die „Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre" heißt, kurz „virtUOS", an der Universität Osnabrück gearbeitet und ist seit Anfang des Jahres tätig am „Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen". Sie ist außerdem Mitglied der Stud.IP-Coregroup, also der Gruppe, die das zentrale Lenkungsgremium zur Weiterentwicklung des Lernmanamagent-Systems Stud.IP darstellt.

Klaus Wannemacher: Dann mache ich im fliegenden Wechsel weiter mit der Vorstellung der Teilnehmer unserer Paneldiskussion und beginne mit Sven Lübbe. Er ist auf diesem Panel der Vertreter der HIS GmbH und kommt aus dem Bereich Hochschul-IT, ist also ein wichtiger Ansprechpartner für den Bereich der Campus-Management-Software und HISinOne. Er ist seit mittlerweile neun Jahren bei HIS. Herr Lübbe ist Projektleiter für Campus-Management-Einführungsprojekte, hilft also vielen Hochschulen bei Nöten und Sorgen, die sich aus der Einführung solcher Systeme ergeben. Er ist Projektleiter für das zentrale HISinOne-Segment Forschungsmanagement. Er ist außerdem stellvertretender Arbeitsbereichsleiter im Bereich „Prozessdesign Großprojekte".

Ich fahre mit Herrn Professor Stephan Olbrich fort. Er kommt von der Universität Hamburg, hat ursprünglich an der Universität Hannover Elektrotechnik und Nachrichtentechnik studiert und war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Regionalen Rechenzentrum Niedersachsen in Hannover. Er hat dann 2005 einen Ruf als Professor für das Fach „IT-Management“ an die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen, wo er zugleich Direktor des Zentrums für Informations- und Medientechnologie (ZIM) war. Anschließend wechselte er an die Universität Hamburg, an der er heute Leiter des Regionalen Rechenzentrums ist.

Als weiterer Teilnehmer sitzt Herr Dr. Ralf Steffen auf dem Podium. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Freiraumentwicklung der Leibniz Universität Hannover. Herr Steffen ist von Haus aus Landschaftsarchitekt, seit 2003 an der Universität, war ursprünglich sehr intensiv im Bereich E-Learning aktiv im Rahmen der ELAN-Projekte und hat sich unter anderem mit Fragen der Partizipation an Planungsprozessen auseinandergesetzt. Zudem hat er schwerpunktmäßig den Bereich Neue Medien und Bürgerbeteiligung vertreten. Gerade der Aspekt der Partizipation, den Frau Janneck behandelt hat, ist für ihn auch ein wichtiges Arbeitsfeld.

Soweit ein kurzer Überblick über die Teilnehmer unseres Podiums. Ich selbst bin seit neun Jahren bei der HIS GmbH als Berater im Bereich Lehr- und Forschungsmanagement aktiv und habe dort Projekte für E-Learning und Studienstrukturentwicklung betreut. Außerdem war ich im Bereich der Organisationsentwicklung für Hochschulsoftware tätig. Soweit unsere kurze Vorstellung der Panelteilnehmer. Dann beginnen wir mit unserer Fragerunde.

1. Welches Bild haben Sie von der Hochschul-IT?

Christine Schwarz: Bevor ich mit der ersten Frage starte an das Panel, möchte ich Frau Stender von der HIS-Hochschulentwicklung vorstellen. Sie wird uns helfen, das Panel-Ergebnis zu visualisieren. Wir Organisationsentwickler können das ja einfach nicht lassen mit unseren bunten Kärtchen.

Unsere erste Frage ist ganz illustrativ: wir wollten von unseren Gästen wissen, was haben sie eigentlich für ein Bild von Hochschul-IT, gibt es irgendeine Metapher, die sie im Kopf haben, wenn sie an Hochschul-IT denken? – Herr Hartmann?

Andreas Hartmann: Was mir als allererstes einfiel: die Hochschul-IT selbst ist ein Missverständnis in der Form, was man glaubt, dass sie denn täte; was man für Erwartungen an die Hochschul-IT hat und was sie denn tun könnte. Ich werde versuchen, das mal anhand eines Beispiels festzumachen. Ich hab mir die Mühe gemacht und herausgesucht, wie an der Friedrich-Schiller-Universität um 1993 die Personalverwaltung IT-seitig funktionierte. Da waren zwei PCs mit einer Sicherung auf Dreieinhalb-Zoll-Disketten (leichtes Auflachen im Saal). Was da gemacht wurde, das war die Geschäftsaufgabe „Personal zu verwalten“. Und abgesehen davon, dass sich das damit verwaltete Personal gegebenenfalls um den Faktor zwei vergrößert hat, sind mir nicht so viele neue Aspekte eingefallen, im Vergleich zu heute.

Heute habe ich im selben Bereich circa 30 PCs mit Vernetzung, und massivsten Daten- und Integrationsproblemen. Was inzwischen gelaufen ist, ist ein Missverständnis zwischen dem, was die Leute erwartet haben, zwischen dem was Programmierer eingeführt haben (ich zähl mich manchmal mit dazu) und dem, was sie an neuer Kreativität und Innovation gebracht haben. Und auch dem, was sie in den eigentlichen Geschäftsbereich eingeführt haben. Herausgekommen ist letztlich eine Vervielfachung der PC-Technik mit Daten- und Integrationsproblemen bei vergleichbarer Geschäftsaufgabe. Wir sollten jetzt darüber diskutieren, wieso das so ist und wie man es in den Griff bekommt.

Christine Schwarz: Gut wir greifen den Faden gleich noch mal auf. Ich wollte eben erst mal weitergeben an Herrn Kletti. Was haben Sie denn dazu für Gedanken im Kopf?

Helge Kletti: Im Prinzip kann ich das nur unterstützen. In meiner Arbeit begegnet mir oft das Gefühl, IT wird als dogmatisches, stringentes Verwaltungswerkzeug gesehen und wenig als hochschulbegleitender Prozess. Natürlich weiß ich, dass IT Verwaltungswirkung haben muss, ganz klar, sonst geht‘s nicht in der heutigen Zeit. Sowohl als Student als auch als Reporter oder Begleiter von diesen Prozessen habe ich mir aber häufiger mal gewünscht, dass IT mehr ist, nämlich das Bild des Innovationsmottos, und damit einen Raum gibt für neue Ideen, und dass es mehr als nur Dienstleistung ist.

Christine Schwarz: Missverständnis, Verwaltungswerkzeug. Dann geb ich mal weiter an Carola Kruse, welches Bild haben Sie denn von der Hochschul-IT?

Carola Kruse: Ja, dem kann ich mich auch anschließen in vielen Teilen. Auch aufgrund der aktuellen Lage an der TU Braunschweig würde ich sagen, die Hochschul-IT ist eine Kornmühle. Also man hat ein Produkt und Daten, die man dort eingibt. Beides hat eine bestimmte Struktur aufgrund der Tatsachen, wie die Systeme gewachsen sind. Dann gibt es schließlich noch viele verschiedene Systeme an der TU bzw. an Hochschulen, die als Räder ineinander greifen und aus diesen Daten bestimmte Dinge extrahieren sollen. Am Ende kommt was raus, was wir eigentlich in der Hochschuldidaktik so als Grundlage für unsere Arbeit gerne verwenden würden. Ab und zu sind aber in diesen Rohstoffen ein paar kleine Steine drin, die blockieren an der einen oder anderen Stelle im System. Dann funktioniert an der einen oder anderen Stelle etwas nicht. Und es wird dringend notwendig, etwas auszutauschen, damit Abläufe einfach besser funktionieren und das ganze System nicht so starr ist, wie auch Helge Kletti gerade schon meinte.

Sven Lübbe: Aus meiner Erfahrung in Einführungsprojekten von Campus-Management-Systemen kann ich eigentlich das Bild so zusammenfassen: Hochschul-IT ist eine Inselgruppe. Wir haben eine große Insel, das ist das Rechenzentrum oder auch die Verwaltungs-IT. Dann gibt es ganz viele kleine Inseln, die darum herum liegen wie Atolle. Das Einfangen dieser Hochschul-IT-Anwendungen, die in Fakultäten oder in einzelnen Instituten aktiv sind, ist eine große Herausforderung. Und zwischen diesen Inseln gibt es mal mehr, mal weniger gute Fährverbindungen. Unter Umständen gibt es Boote, die tatsächlich dann auch bekannt sind. Und wenn man sogar jemanden kennt, der das Boot steuert, dann hat man auch einen direkteren Zugang zur IT.

Wenn ich jetzt aber so ein Atoll nehme, was mehr oder weniger außen liegt: vielleicht fährt da einmal im Jahr ein Boot zum Rechenzentrum. Das heißt, wir haben da so einen kleinen Außenposten, der auch eingefangen werden muss bei Veränderungen, ob dieser Außenposten weiter Bestand haben soll oder nicht. Wir sprechen ja von ganz vielen Systemen, nicht nur Campus-Management, sondern auch Facility-Management, Personalsysteme und so weiter. Das sind alles Systeme, die in so einer Inselgruppe im Kopf abgewickelt werden können. Doch ich glaube, die große Herausforderung wird sein, dass wir in Zukunft genau diese Inselgruppen auflösen oder in neue Pakete packen müssen. Die Inseln, die vielleicht bewohnt oder nicht bewohnt sind, noch mal zusammenfassen, und dann ganz konkret überlegen, was sind eigentlich auch Anforderungen, die diese Inseln konkret betreffen?

Klaus Wannemacher: Das hört sich für mich an wie der Appell, stärker zu systematisieren innerhalb der Hochschul-IT. Herr Olbrich, darf ich Sie um Ihren Kommentar zu einer bildlichen Veranschaulichung der Hochschul-IT bitten?

Stephan Olbrich: Ich bin da ein bisschen zwiegespalten, weil ich ja in der Position, wo ich jetzt tätig bin, mehrere Hüte auf. Einerseits bin ich für den IT-Bereich an einer relativ großen Universität zuständig. Insofern ist das so eine Sache für mich mit der Sicht von außen. In die kann ich mich zwar hineinversetzen, aber natürlich habe ich auch eine andere Innenwahrnehmung. Zugleich habe ich aber mindestens noch den Hut des Universitätsprofessors auf, als Lehrender, Forscher oder so etwas, vielleicht auch Nutznießer von solchen Dienstleistungen. Ich versuche dazwischen mal einen Kompromiss zu finden.

Mir ist schon bewusst, dass Rechenzentren allgemein (oder speziell auch unsere Hochschul-IT) wahrgenommen wird als „Zentrale IT-Infrastruktur“. Von Dienstleistung ist man bedauerlicherweise eher noch entfernt. Wenn man dafür ein Bild schafft, dann ist das – wenn man denn die Tür aufgeschlossen bekommt! – ein abgeschotteter Maschinensaal. Der ist ganz verstaubt, weil da Rechner stehen, die man früher vielleicht brauchte, zentrale Großrechner. Aber das ist nur die eine Perspektive, denn in Wirklichkeit stehen da ja Server, Speicher und vieles andere, die letztlich alle brauchen. Der andere Teil der Wahrnehmung ist, dass die lokalen Rechner, also die Arbeitsplatzrechner, die jeder auf dem Tisch hat, auch schon Hochschul-IT ist. Hier ist die Wahrnehmung, dass man eigentlich gar keinen zentralen Service braucht, weil eh jeder mehr oder weniger weiß, wie er mit seinem PC umgeht.

Und deswegen komme ich jetzt zu dem, wo wir zunehmend körperlich auch eine Wahrnehmungsänderung haben oder zumindest auch das Ziel vor Augen haben sollten, wohin sich die Hochschul-IT entwickeln müsste. Zum Teil wird das auch schon anders interpretiert: Hochschul-IT ist einer von mehreren Services, die angeboten werden, wo letztlich service- und leistungsorientiert Dienste entwickelt und angeboten werden und zwar zur Unterstützung von Kernprozessen! Das ist auch immer wichtig zu sagen! Bisher war in diesem Raum sehr stark die Rede von IT als Administration. Worum es aber eigentlich gehen muss in der Hochschule, ist die Lehre und die Forschung und das Studium voranzubringen. Insofern ist zunehmend meine Wahrnehmung, dass Hochschul-IT Voraussetzung ist für Forschung und Lehre und letztlich Innovationstreiber ist, wenn dieses Bild vom Innovationstreiber irgendwann mit der Realität übereinstimmt und nicht mehr nur das Negativ-Bild des angestaubten Maschinensaals gilt.

Ralf Steffen: Ich vertrete jetzt nur die Sicht des Lehrenden, der ich bin. Aber ein Stück weit spreche ich auch aus der Sicht der Studiengangskoordinatorinnen und -koordinatoren, die auch eine wichtige Gruppe sind. Sie müssen sich auch sehr oft mit Technik auseinandersetzen. Vor der Tagung habe ich mir einfach mal ein paar Zitate von beiden Seiten aufgeschrieben. Da hat jemand gesagt: „Es ist toll IT zu haben, wenn sie das kann, was ich brauche." Und manche fühlen sich eingeladen, aber auch abgehängt, weil – das hatte auch Frau Janneck betont – man kommt einfach nicht mit bei der schnellen Entwicklung. Man ist dann immer überrascht, dass die Studierenden einen überholen. Die können das dann alle schon und man selbst nicht. Deswegen nehme ich mal die Metapher des Bootes. Man ist in dem Boot gefangen, man kann vielleicht dann gar nicht mehr aussteigen, und viele Lehrende haben mir gesagt: „Am liebsten würde ich mal aussteigen, um noch mal neu anzufangen." Das zum Wort Beteiligung: Einsteigen, Beteiligen kann man sich immer. Weil das ein Prozess ist, das fängt nicht an und hört nicht irgendwann auf. Doch wenn eine Entscheidung ansteht, dann ist es natürlich wichtig zu wissen, was passiert in dieser Entscheidung, wer entscheidet da eigentlich?

Die Spätfolgen, die an dieser Technik dranhängen, sind enorm, und die Mehrarbeit nimmt zu. Aber eben nur für bestimmte Personen. Mir hat IT viel genutzt. Wichtig war in dieser Nutzung jedoch immer, dass man Personen hat, die einem wirklich nah sind und die dabei helfen und nicht irgendwo in irgendwelchen Zentren sitzen, sondern dezentral angesiedelt sind. Das ist jedenfalls meine Erfahrung: man braucht Leute, die auf einen zugehen können und auch das Feld meiner Arbeit und der Lehre so ein bisschen kennen. Dazu braucht man eben auch einen besseren Betreuungsschlüssel und keinen zentralen Support. Und dann kam ich im Gespräch mit Frau Schwarz darauf, dass es mit der Hochschul-IT manchmal auch ist wie im Kaufhaus. Man bekommt ganz viele Waren aufgedrängt, aber eigentlich wollte man die gar nicht haben. (leichtes Auflachen im Saal) Und dann wird man eingebunden in solche Assistenten, und die Software gibt einem vor, geben Sie das dahin, dahin, dahin. Ich komme ja aus der Richtung der Landschaftsarchitektur, und Architektur und Architekten sind immer sehr kreativ. Die wollen das eigentlich gar nicht, wenn das blau oder grün oder schwarz ist. Die wollen ihre eigene Farbe. Mit diesen aufgedrängten Hilfen ist es ganz schwer mit eigenen Vorstellungen umzugehen.

Klaus Wannemacher: Herzlichen Dank an Herrn Steffen. Wir haben schon eine ganze Reihe unterschiedlicher und sehr bezeichnender Visualisierungen für den Bereich Hochschul-IT kennengelernt. Missverständnis, Verwaltungswerkzeug, Kornmühle, Inselgruppen und Atollen, Maschinensaal versus Innovationstreiber und schließlich das Boot und das Kaufhaus.

2. Welche Anforderungen an die Hochschul-IT stellen die Nutzer?

Ich finde das eindrucksvoll, mit wie vielen Metaphern man sich anfreunden kann, sowohl mit den Atollen als auch der Kornmühle. In diesen Bildern sind unterschiedliche Erwartungshaltungen an die Hochschulen-IT eingefangen, die seitens sehr unterschiedlicher Nutzergruppen bestehen und auch der unterschiedlichen Anforderungen, die dort gestellt werden. Und genau auf diesen Punkt würden wir gern in der zweiten Fragerunde mit Ihnen als nächstes zu sprechen kommen. Aus unserer Sicht stellt sich die zentrale Frage, welche Anforderungen an die Hochschul-IT von den unterschiedlichen Nutzergruppen gestellt werden. Und dazu würde ich zunächst gern Ralf Steffen um eine Einschätzung bitten.

Ralf Steffen: Das passt super, denn dann kann ich noch tiefer darauf eingehen. Ich komme ja aus dem Bereich Freiraumplanung, wo ich es viel mit Beurteilungsprozessen zu tun habe. Höre ich „Anforderungen", dann ist immer die Frage, wer darf eigentlich was wann entscheiden? Und die Anforderung ist eigentlich, wenn man jemanden dabei haben will, dann muss man ihn fragen. Dann gilt es, nicht nur zu informieren oder nur zu beteiligen. Das reicht fast auch nicht, sondern ich muss eigentlich mit ihm kooperieren. Denn am Ende soll der Nutzer oder der Anwender auch mitmachen, was auch sehr gut beim Einführungsvortrag herauskam. Es ist wichtig, das flexibel vorzuhalten, was möglichst viele kleine Teile hat, die ich für meine Lehrzwecke auch gut brauchen kann. Und wichtig ist, mit den Dingen zu überzeugen, die mir erst mal viel helfen. Meine Erfahrung war, die Lehrenden sind ja manchmal schon zufrieden, wenn man ihnen einen automatisch generierten E-Mail-Verteiler zur Verfügung stellt. Ganz wichtig ist außerdem: Nicht gegen Routinen arbeiten! Ein System gibt häufig neue Routinen vor, die nutzen zwar allen Neuen. Aber die vielen, vielen, die schon lange in den Lehrprozessen sind, nutzen sie ganz, ganz wenig.

Stephan Olbrich: Anforderungen an die Hochschul-IT? Mein Statement dazu ist, wie ich vorhin schon meinte, dass wir ganz klar die Notwendigkeit haben, von dieser ursprünglichen Aufgabenbestimmung „Betrieb von Geräten" wegzukommen hin zu einem Anbieter von Komplett-Dienstleistungen. Wir nennen das mal E-Services. Diese sind zwar zentral, jedoch gemeinsam nutzbar, gebündelt und vereinheitlicht betrieben. Sie sind zwar zentral, sollen aber letztlich dazu dienen, vor Ort eine Unterstützung zu gewährleisten, also dezentrale Nutzungsszenarien unterstützen.

Und diese Anwendungsszenarien, die wir als IT-Serviceunternehmen zu unterstützen haben, sind nicht nur diese sogenannten IT-Services, sondern insbesondere auch solche Dinge wie integrative Systeme, Informationsmanagement und Koordinierung und das alles in einer Rahmenbedingung Koordinierung und Kooperation. An dieser Kultur müssen wir eben weiter arbeiten. Das Problem bei der ganzen Angelegenheit ist aber, dass sich unter diesem sehr global abstrakten Rahmen „IT-Service" natürlich eine Vielzahl von Entscheidungen verbirgt und eine Vielzahl von Einzelanforderungen und Kriterien, die nicht alle gleichzeitig erfüllbar sind.

Also ich will das nur beispielhaft aufnehmen, um zu zeigen, dass IT-Serviceorientierung nur auf der Basis von Kompromissen und guten Entscheidungen gelingt und letztlich auch da die Frage Partizipation, Kommunikation, Transparenz möglichst hoch angesiedelt sein muss bei der Entscheidungsfindung. Man kann zwar fordern, dass so ein Laden wie das Rechenzentrum wirtschaftlich arbeitet oder kostengünstig und zugleich rechtliche Rahmenbedingungen von Sicherheit, Verfügbarkeit und Datenschutz erfüllt. Auf der anderen Seite kann man mehr Leistung fordern, hohe Datenmengen, Reaktionszeiten, Rechenkapazitäten und so etwas. Wenn das alles gleichzeitig erfüllbar wäre, wäre es ja schön. Aber die extrem hohe Leistungsfähigkeit, Komfort und so etwas kostet nun einfach. Von daher, da kommen wir sicher später noch darauf, wie dieser Konflikt aufzulösen ist. Ich denke, er ist in Maßen auflösbar dadurch, dass man zusätzliche Rahmenbedingungen oder Anforderungen – das war ja die Ausgangsfrage – noch spezifiziert. Zum Beispiel, indem man sagt, diese Vielzahl von Einzelanforderungen ist nur dadurch lösbar, dass man konsequent standardisiert und Interoperabilität sichert durch Minimierung von Schnittstellen und Brücken. Jede Schaffung oder Anforderung von Brücken führt zur Explosion von Anforderungen und zur Reduktion der Verlässlichkeit. Deswegen glaube ich, ist damit ein riesiger multidimensionaler Entscheidungsraum gegeben, Anforderungen zwar aufs Papier zu bringen, aber daraus das Beste zu machen, das ist unser großes Problem.

Sven Lübbe: Daran anknüpfend möchte ich die Akteure näher betrachten, nämlich die verschiedenen Nutzergruppen. Schauen wir jetzt mal ein paar Jahre zurück: da haben wir noch kein World Wide Web gehabt. Da wurde Studierenden noch nicht der Zugang zum System erlaubt. Das ist erst seit wenigen Jahren der Fall. Das heißt, es gibt aber auch Veränderungen der Anforderungen durch die verschiedenen Akteurkreise, z.B. Studiengangskoordinatoren. Und von daher ist eigentlich die Anforderung ganz konkret, dass man a) die Akteure mit einbezieht, auch in Bezug auf die Geschäftsprozesse, Geschäftsprozesse zu analysieren, die Kernprozesse mit einzubeziehen und auch auf eine sinnvolle Vernetzung und Verknüpfung der Informationen zurückzugreifen. Es hilft mir nichts, dass ich z.B. fünf Systeme in der Hochschule im Einsatz habe. Auch die Reduktion von Schnittstellen, die Komplexität damit zurückzuschrauben und die Information auch dort zu erheben, wo sie anfällt.

Wenn wir mal zehn Jahre zurückschauen, da hatten wir zentrale Prüfungsämter. Was ist passiert, wenn ein Prüfer die Noten bewertet hat? Er hat eine Liste bekommen zunächst einmal vom Prüfungsamt, und hat dann dort die Noten eingetragen und sie wieder zurückgegeben. Die Noten wurden dort wieder manuell eingetragen. Das heißt, wir haben hier eine ganz deutliche Veränderung hinsichtlich der Arbeitsaufgaben, die in den Teilbereichen stattfinden. Heute ist es so, der Dozent macht oder verbucht seine Noten vielleicht selbst. Wenn er Glück hat, hat er jemanden, der das macht. Aber grundsätzlich ist es so, dass sich hier die Anforderungslage an der Hochschul-IT konkret verändert. Wir haben aber nicht nur bezogen auf das Campusmanagement bestimmte Prozesse, die sich damit natürlich auch in Zukunft verändern. Wir haben bestimmte Systeme, die sich auch vom Ablauf her einbinden, z.B. Personalmanagement. Wir hatten erst im Vortrag von Frau Janneck auch das Thema Lehrbeauftragte, ein ganz besonderes Thema an den Hochschulen. Wann tauchen sie überhaupt das erste Mal systemtechnisch auf? In der Regel dann, wenn sie das erste Mal im Semester die Noten eintragen müssen, damit sie irgendwo dann wieder zur Verfügung stehen. Aber ich brauche sie in der Regel schon vorher. Das heißt also, auch die Themen Personal- und Facility-Management sind einfach Anforderungen, die wir in Zukunft sicher deutlich stärker betrachten müssen. Und die Integration der Systeme, die ganzheitlichen Sichten auf die zentralen Geschäftsprozesse für die beteiligten Akteure, müssen den sich ändernden Anforderungen entsprechend berücksichtigt werden.

Carola Kruse: Aus der Sicht der Hochschuldidaktik geht es hauptsächlich darum, Lehre, also Hochschullehre zu unterstützen und das natürlich im Bereich E-Learning, also ganz klar Lernmodule zur Verfügung zu stellen. Und zwar in der breiten Masse, in der Unterstützung der Präsenzlehre durch ganz basistechnische Sachen. Da kann ich nur Herrn Steffen zustimmen, da geht es erst mal darum, dass ich zum Beispiel nur eine Mailingliste brauche und die Leute anmailen und eine Dateiablage haben muss. Genau da kommt etwas zum Tragen, was Frau Janneck vorhin angesprochen hat: Die Anforderung an die IT ist, so flexibel zu sein, nicht nur die Prozesse an die Technik anzupassen, sondern tatsächlich die Technik auch an die Prozesse. Wie Herr Steffen vorhin gesagt hat, der ja auch Studiengangskoordinator ist, die auch bei uns an der TU Braunschweig durch eine deutliche Mehrarbeit betroffen sind, durch die steigenden IT-Eingabevorgaben. Und da muss eben ganz klar auf der organisatorischen Ebene geklärt werden, wer macht was zu welchem Zeitpunkt. Aber auch: inwieweit können wir die Technik soweit daran anpassen, dass eben diese Prozesse, die sich vielleicht wirklich schon eingebürgert haben, die sich bewährt haben, auch an vielen Stellen nicht komplett umgebrochen werden müssen.

Helge Kletti: In meiner Brust schlagen zwei Herzen. Das eine Herz schlägt als Student und das andere als Supporter. Ich kann viele Dinge wiedererkennen, die ich mir auch wünschen würde. Nebenbei prasseln hier übrigens fast 25 Tickets in unser Ticketsystem ein, oh, ich hab mein Passwort vergessen und in Chrome gehen die Videos nicht mehr. (Zeigt auf seinen Tablet PC). An dieser Stelle möchte ich meine Kollegen grüßen, die jetzt alleine das machen müssen. Ich möchte es allgemeiner fassen: Also für mich sowohl als Student als auch als Supporter muss Hochschul-IT Raum schaffen für die Möglichkeit, Innovation in Forschung und Lehre zu ermöglichen. Sie muss verlässlich sein, sie muss transparent sein, sie muss vertrauenerweckend sein sowohl für die Studierenden als auch für die Dozierenden und die Verwaltung. Hochschul-IT muss in ihren Funktionen Hochschul-Alltag begleiten und unterstützen, eine breite Akzeptanz ermöglichen unter allen beteiligten Nutzern. Hochschul-IT muss und sollte eine massive Aufwertung in der Bedeutung für Hochschule erlangen und mit einem Augenmerk darauf, was für mich alltagsentscheidend ist, für eine hervorragende Supportstruktur hinter den eben erklärten Diensten. Das wäre mein Wunsch.

Christine Schwarz: Herr Hartmann, können Sie so viel Bescheidenheit, was die Wunschliste an die Hochschul-IT angeht, noch übertreffen?

Andreas Hartmann: Es ist jetzt sehr viel gesagt worden zu den vielseitigen Anforderungen. Ich denke, eigentlich könnte das Problem ganz einfach sein. Dabei denke ich zurück als ich das erste Mal programmiert habe, das war so 1983/84 auf einem Mini-Computer. Es hat sich nicht viel geändert und zwar in einer Hinsicht: IT ist dumm, wahnsinnig dumm. Ein Computer kann nicht das, was ein Mensch kann. Und es gab in den letzten Jahrzehnten sehr wenig wirkliche Innovationen in dem Bereich. Es ist alles bunter geworden, es ist alles größer geworden. Schneller, fantastischer. Aber abgesehen von dem Wechsel, dass die Programmierer heute nicht mehr in Maschinensprache, also in Nullen und in Einsen ihr Programm schreiben, sondern in Bezug auf die Hochsprachen, wo man tatsächlich etwas hat, mit dem man näherungsweise schon kommunizieren kann mit dem Anwender, der nicht programmieren kann, hat sich nicht wirklich viel getan. Die Intelligenz der Computer hat sich der Intelligenz der Menschen nicht maßgeblich angenähert.

Wenn ich jetzt eine so „schlechte“ Meinung von diesen Geräten habe, was kann dann meine Erwartung, meine Anforderung noch sein? Und da sage ich: „es muss funktionieren!“ IT muss funktionieren. Und schon ist die Frage nicht mehr ganz so einfach. Denn jetzt wird es wahnsinnig kompliziert. Was bedeutet für die Universität eigentlich das „Funktionieren“? Und Herr Olbrich hat es vorhin schon angesprochen: es gibt Kernprozesse, Kernaufgaben in der Hochschule (die Lehre, die Forschung) und es gibt unterstützende Aufgaben (das ist die Verwaltung). Alles muss funktionieren. Es muss aber nicht nur einfach funktionieren in den Arbeitsabläufen, die ich jeden Tag gestalte, die ich jeden Tag mache. In der Verwaltung ist das natürlich die oberste Priorität, die Personalverwaltung, die Finanzverwaltung, das Rechnungswesen, das muss korrekt funktionieren. Da darf ich mir keine Fehler erlauben. In den Fakultäten sieht das aber schon wieder ganz anders aus. Dort möchte ich Innovation, dort möchte ich Gestaltungsfreiheit. Dort möchte ich, dass IT in dem Sinne funktioniert, dass sie meine kreativen Prozesse unterstützt und nicht zwingend korrekt arbeitet. Sicher, das Forschungsprojekt muss korrekt abgerechnet werden. Aber ob das Programm, das der Doktorand entwickelt, beim ersten Mal fehlschlägt ist egal, so lang die Kreativität dadurch gefördert wird.

Und so richtig kompliziert wird es jetzt, wenn wir davon sprechen integrierte Systeme einzuführen. Wir wollen also auch noch alles – das heißt „dumme“ IT, Kernaufgaben und Verwaltungsaufgaben – unter einen Hut bzw. in eine Software bekommen. Am liebsten den einen Super-Hochschulcomputer, der jetzt alle eben genannten Wünsche abdeckt. Diese Wünsche könnte man auch Gestaltungsziele nennen, von denen es eben unterschiedliche gibt. Die Verwaltung hat ganz andere Ziele als der Professor in der Lehre. Das ist mir das erste Mal bewusst geworden, als wir ein Campus-Management eingeführt haben an unserer Hochschule mit einem doch recht großen Team. Da haben wir gemerkt, das passt nicht so ganz zusammen, was die Fakultäten und die Verwaltung wollen. Doch das integrierte System muss es abbilden. Wenn ich eingangs sagte, dass der Computer nach wie vor ziemlich dumm ist, dann haben wir da ein Problem. Denn dieses System muss versuchen, all die Intelligenz, die wir benötigen, um verschiedene Gestaltungsziele unter einen Hut zu bekommen, um das zu standardisieren, um überhaupt in der Lage zu sein, ein System zu integrieren – das muss die Software mit abbilden. Und dazu ist verdammt viel notwendig.

Dazu müsste man viel stärker schauen: Wie wird programmiert? Es gibt Programmierrichtlinien, Methoden, die haben sich in den letzten zehn Jahren massiv geändert. Da ist sehr viel Energie hineingeflossen und die Softwareprodukte, die auf dem Markt sind, wenn ich mir die anschaue: Dort ist das noch nicht ganz angekommen. Dort wird noch herunterprogrammiert, Anforderungen gesammelt und je nachdem, wer gerade sagt, was er möchte, wird das dann auch hineinprogrammiert. Dann kommt der nächste mit seinen Anforderungen, programmiert das auch hinein und das Ergebnis passt nicht mehr zusammen. Und wenn ich als Softwareentwickler später darauf schaue, dann weiß ich nicht mehr: Was sollte die Software denn ursprünglich mal tun? Es gibt aber Methoden, um das intelligenter zu gestalten, um die Software ein bisschen mehr in die Richtung zu drängen, dass sie eben nicht ganz so dumm ist. Das erfordert sehr viel Flexibilität. Die „Dummheit“ der Software muss in kleinen Schritten ausgeglichen werden, will man komplexe Probleme wie integrierte Systeme überhaupt angehen.

Christine Schwarz: Ganz herzlichen Dank für Ihre Eindrücke und das beachtliche Spektrum, das Sie uns hier dargelegt haben. Als durchgehendes Stichwort nehme ich aus dieser Runde das Wort Vereinbarkeit mit, also Vereinbarkeit von Anforderungen, von Bedürfnissen und eben, was aus dieser Heterogenität und teilweise Undurchsichtigkeit der verschiedenen Motive und Anforderungen resultiert. Es ist die Frage, wie wägen wir denn ab zwischen diesen verschiedenen Kriterien, Gestaltungszielen. Wie gehen wir mit der Unterschiedlichkeit um?

Ich weiß von Herrn Hartmann, dass er an einem Modell arbeitet, an einem Instrument, wie man mit verschiedenen Gestaltungsprinzipien in der Hochschul-IT arbeiten kann, modellieren kann, coachen kann. Das ist vielleicht eher ein Thema für unsere nächsten zwei Fragen, wie wir denn dann priorisieren können unter den Gestaltungszielen.

3. Fragen aus dem Publikum

Wir wissen, im Publikum sitzen hochkarätige Leute zu der Thematik. Deswegen möchte ich jetzt etwas Zeit und Gelegenheit bieten, diese Runde zu öffnen. Wo möchten sie, liebes Publikum, einhaken, ergänzen, widersprechen und die Teilnehmer jetzt auch als die Diskutanten wahrnehmen. Also meine Frage ins Publikum: Gibt es Punkte, die Sie vertiefen möchten?

Franz Wurm: Ich komme von der Universität Linz, bin Vizerektor für Finanz- und Ressourcenmanagement und eigentlich der Entscheider für IT. Ich glaube, hier ist etwas zum Ausdruck gekommen, aber nicht ausgesprochen worden, und da schließe ich mich der ganzen Reihe an, insbesondere dem Herrn Hartmann. Die Universitäts-IT ist ein unglaublicher Erfolgsfaktor, oder wenn Sie wollen, ich komme aus der Wirtschaft, ein Wettbewerbsfaktor. Wir müssen ihn sehen, er ist so vielschichtig, wie es Herr Hartmann gesagt hat. Wir haben das Ganze in unserer IT auch zum Teil abgebildet, wir müssen zwischen dezentral und zentral unterscheiden. Das Einzige, was hier noch nicht gesagt wurde und was wir nicht vergessen dürfen: Die dezentralen Inseln, die Atolle oder irgendetwas anderes. Wir haben auch noch den Sicherheitsaspekt zu sehen. Ich glaube, da sind die Universitäten viel schlechter als viele andere, zum Teil zumindest, was die Selbstständigkeit anbelangt. Dazu gehört, dass jeder seinen eigenen Server braucht. Wenn Sie eine Universität fragen, ob sie wirklich weiß, wie viele Rechner schon von Fremden mitgenommen werden, die meisten wissen es nicht. Ich meine, der Erfolgsfaktor muss funktionieren. Wir sind unglaublich vielschichtig. Es geht nicht um einen Service, es geht um die Sicherheit des Netzwerks, es geht um das Inkludieren der Telefonie. Aber es geht genauso um das wissenschaftliche Rechnen, um ein europäisches Netzwerk. Also wir haben die ganze Spannweite, und wir können es nur erfolgreich steuern, wenn wir die Übersicht haben und die Strategie nach den unterschiedlichen Aufgaben aufbauen. Es ist leider so vielschichtig, oder: Gottseidank.

Christine Schwarz: Gibt es noch weitere Ideen und Kommentare, bevor wir wieder zum Panel gehen?

Andreas Degkwitz: Vielleicht muss man bei Hochschul-IT auch ein bisschen unterscheiden, von welchem Bereich man da eigentlich spricht. Also wir haben ja heute einen sehr starken Schwerpunkt auf Verwaltungs-Fragestellungen in Verbindung mit der IT. Das ist sicherlich ein Bereich, der ein hohes Maß an Verbindlichkeit erfordert. Bei solchen Prozessen kann man nicht mal eben so ausprobieren, sondern der muss auch belastbar sein, der muss auch unter Umständen juristisch belastbar sein. Wenn sich jemand angemeldet hat zu einer Prüfung und die Anmeldung ist nicht angekommen, dann ist das einfach schlecht. Dann ist das System nicht tauglich. Und wenn da Prozesse kommen, wo die Hochschule verklagt wird, dass sie das nicht sicherstellt, dann ist das dramatisch, aber eben leider Gottes passiert. Man ist bei der Verwaltungs-IT ziemlich stark gebunden an Vorgaben, auch an gesetzliche Vorgaben, die eingelöst werden müssen, was die Sache sicher nicht ganz unkompliziert macht.

In der Forschungsumgebung ist das etwas anders zu sehen. Da brauchen wir viel Freiheit. Da können wir eigentlich Restriktionen überhaupt nicht brauchen. Da brauchen wir erstens eine Infrastruktur, die Daten sichert, Backup, Archiv, Netzverbindungen. Wir brauchen dann aber in den Nutzungsszenarien wirklich sehr viel Freiheit, damit die Forschung sich auch entfalten kann. Da Restriktionen zu verorten, wäre, glaube ich, außerordentlich gefährlich. Und die Lehre steht so etwas dazwischen. Aber auch Lehre will frei gestaltet sein. Das erste Ziel der Hochschul-IT ist nicht die geordnete Abwicklung von Geschäftsprozessen. Das Ziel der Hochschule ist Forschung und Lehre, und dazu benötigt sie auch IT. So muss man das, glaub‘ ich, sehen. Und wenn man das sehr stark verschiebt, findet man die eigentlichen Entscheidungsträger in Hochschulen nie. Das sind nämlich die Professoren und Professorinnen.

Christine Schwarz: Ja, dankeschön für die erneute Erinnerung an die Freiheit von Forschung und Lehre. Das Grunddilemma Freiheit und Sicherheit ist ja auch das Grunddilemma unseres Rechtsstaates und damit auch der Hochschule. Nun sehe ich eine weitere Wortmeldung aus Osnabrück.

Thomas Haarmann: Ich bin ein bisschen verwundert über die Darstellung. Wir beschreiben die Komplexität, was für Anforderungen da sind und was alles noch dazu kommt. Das geht für mich in die klassische Diskussion von Rechenzentren und IT, wie schwierig doch die Welt ist. Wenn wir uns an die Beteiligten einer Hochschule wenden, wollen diese die Komplexität gar nicht sehen, sehen aber ganz andere Komplexitäten. Ein Beispiel: Es gibt ein fürchterliches Gejammere in den Prüfungsämtern und bei den Hochschullehrern, dass die Notenverbuchung nicht funktioniert und dieses und jenes nicht richtig abgebildet ist. Die IT ist dann Blitzableiter und Entschuldigungsgrund. Ist IT eben auch. Und dann haben wir die Studierenden befragt und die haben gesagt: „IT ist gar nicht unser Problem." Die Komplexität konnten die sehr präzise beschreiben. Die hätten sich hier als Laien wunderbar in Ihrer Beschreibung zurecht finden können. Aber sie haben ganz einfach gesagt: „Die Organisation funktioniert nicht. Die Hochschullehrer erfüllen ihre Aufgaben nicht, ihre Dienstpflichten nicht." Noten müssen in einer gewissen Zeit angemeldet, abgegeben werden. Es müssen Benotungen durchgeführt werden. Und das hat mit Freiheit von Lehre und Forschung nichts zu tun, sondern das ist im administrativ-hoheitlichen Bereich. Und an der Stelle hat ein Hochschullehrer, der Beamter ist, eine Pflicht. Das wissen die Studierenden ganz genau.

Wir sollten an der Stelle viel mehr auf die Studenten hören und die befragen. Und dann wissen wir ganz genau, wie schlicht und einfach nachher auch Software werden kann. Um es ein bisschen aus der Hochschule heraus abzuleiten, kann man, finde ich, ein super Beispiel sehen, wenn Sie sich mal in einer Kommune angucken, wie ein Haushalt entwickelt wird. Da können Sie dieselbe Diskussion über Komplexität führen. Was hat die Stadt Bonn gemacht? Sie hat einen Bürgerhaushalt durchgeführt und hat die Bevölkerung gefragt. Die Bevölkerung hat alle heiligen Kühe von Staatsmitgliedern geschlachtet und über 36 Millionen Euro Sparvolumen angegeben. Also die verstehen sehr viel, und man sollte an der Stelle auf die hören und nicht unseren Fokus auf die Komplexität verlegen und, was alles noch dazu kommt, oder auch auf diese Sicht, die IT ist an allem Schuld, sondern wir sollten uns in der Fragestellung für die Hochschule sehr genau auf die Akteure richten. Wir betonen die Wissenschaft, wir betonen damit die Professoren. Ohne die Studierenden gibt es keine Professoren. Ohne die Studierenden, aus denen nachher Nachwuchs entsteht, gibt es auch keine Forschung. Also an der Stelle auch den Fokus ganz klar auf die Studierenden setzen. Danke.

4. Welche Veränderungen im Bereich Hochschul-IT sind am einflussreichsten?

Christine Schwarz: Danke auch für das schöne Plädoyer für die Studierenden. Das passt zu dem, wo wir ohnehin hinwollten. Wir werden im Weiteren versuchen, uns nicht so sehr auf unsere Binnenstruktur zu verkrampfen und zu sagen, was machen wir eigentlich hier drin, wie schwer ist der interne Wandel? Sondern nun schauen wir mal, wie kommt das denn draußen an, was wir da machen? Die nächste Frage wäre dann nämlich die Frage zum Veränderungsbedarf. Sie lautet: Was sind die einflussreichsten Veränderungen aus Ihrer Sicht zur Hochschul-IT, und wie gehen Sie damit um? Herr Hartmann?

Andreas Hartmann: Veränderung der Hochschul-IT. Ich glaube, ich muss den Begriff Komplexität doch noch mal strapazieren. Denn es ist so. Und wir sitzen auch nicht hier, um festzustellen, *dass* es komplex ist. Sondern wir sitzen hier, um zu diskutieren, wie man da herauskommt. Und sicherlich ist die IT – Sie haben das sehr schön auch beschrieben in einem Wort – hier ein Blitzableiter. Ja, so etwas macht die IT! Die IT ist viel mehr noch ein Indikator. Die IT versucht organisatorische Prozesse abzubilden. Denn letzten Endes sollte das, was wir mit der IT einführen, eine Erleichterung sein. Das soll reale Prozesse, reale Systeme, soziale Systeme abbilden und dort Funktionen übernehmen und automatisieren. Und wenn darin eine Komplexität steckt, dann muss man zusehen, inwieweit die IT, die an sich nicht wie ein Mensch denken kann, das überhaupt abbilden kann. Wie schaffe ich es, das dort hinein zu überführen? Wie kann ich zielorientiert überhaupt konstruktiv vorankommen?

Und eine der großen Veränderungen, die sehe, ist gar nicht mal, was rein technisch ist, sondern eine Veränderung in Richtung Kommunikation, in Richtung sozialer Aspekte, in Richtung Organisation. Denn IT nähert sich durch die Möglichkeiten, die wir im Programmieren haben, immer weiter dem an, dass wir mit unseren Systemen Organisationen abbilden. Und dann muss man darüber sprechen und schauen, wie sich unterschiedliche Wünsche einbinden lassen. Wie kann ich innerhalb der IT den Gedanken von Freiheit in Forschung und Lehre abbilden Und gleichzeitig Sicherheitsaspekte berücksichtigen? Gleichzeitig Wünsche der Studierenden berücksichtigen? Das muss ich in die IT hineinbringen. Und ich glaube, es ist die Veränderung, die wir dort anlegen werden, IT ist nichts rein Technisches. IT wird mehr und mehr zu einer Komponente des Gesamtsystems. Das ist eine große Aufgabe, die dort für die IT formuliert wird, wenn ich es mir heute an meiner Hochschule anschaue. Da gibt es diese starke Trennung von Technik und Organisation. Und wenngleich ich eine IT-Gesamtstrategie formuliere und mit der Hochschulleitung schaue, wie wollen wir in den nächsten fünf Jahren dastehen? Was wollen wir machen? Dann kommt der Professor oder teilweise ein Dezernent auf mich zu: Herr Hartmann, also sagen sie mal, mein Computer funktioniert ja wieder nicht, was haben Sie denn da gemacht? Dann sage ich: Also bitte, das ist nicht mein Problem. Ich habe ganz andere Probleme. Veränderung entsteht durch die Verbindung von Technik und Organisation.

Helge Kletti: Ich fühle mich so in meiner Arbeit als Schnittstelle genau dazwischen. Komplexität, ein Beispiel: Eine Lehrende ruft bei uns in der Hotline 4040 an und sagt: Ich habe da ein Problem, ich hab mein Passwort vergessen, wie geht denn das? Das ist ja noch eine einfache Frage. Doch dann haben sie noch im Kopf, oh, übrigens, ich muss noch einen Forschungsbericht in die USA schicken, und das will ich am besten mal schnell vom Flughafen aus machen, ist das denn sicher? Und auf einmal stehe ich vor einer Aufgabe als kleiner Hilfswissenschaftler. Wie soll ich das denn beantworten? Und dann muss ich Tipps geben zu Diensten, die eigentlich gar nicht bei uns gehosted sind und wo ich mich dann auch nur so halb auskenne. Ich glaube auch, dass ein Geheimnis zur Beantwortung dieser Fragen ist, man muss zuhören, man muss wissen, wen man fragen muss. Ich muss diese komplexen Aufgaben analysieren und schrittweise für den Nutzer aufbereiten und ihm diese Dienste zur Verfügung stellen.

Dazu sind wir auch in der Lage. Da brauchen wir aber viel Geld, weil ich natürlich auch für meinen Job bezahlt werden möchte. Wir brauchen dafür ein ganz enges Entwicklerteam, was mit uns zusammenarbeitet. Dann kommen wir schon in die Probleme mit Freiheit und solchen Sachen. Manchmal klingeln drei Telefone gleichzeitig, und ich muss schnell entscheiden, was ich einem Nutzer versprechen kann und was nicht. Denn schließlich kann ich nicht das, was ich dem einen gebe, den anderen 60 verwehren. (…) Aus der Diskussion habe ich mitgenommen, ja, wir haben nur ein kurzes Hemd. Irgendwann ist das Geld weg. (…) Aber ich glaube nicht, dass wir von dem Zug noch abspringen können. Zumindest als Student möchte ich das nicht, sondern ich möchte IT als Innovationsmotor verstehen. Ich möchte, dass die Hochschule darauf ein großes Augenmerk wirft und bereit ist, dort zu investieren, weil ich denke, wir können da nicht zurück. Und ich brauche dieses Entwicklerteam, mit dem ich dann da zusammensitze und sage, was wir den Nutzerinnen und Nutzern anbieten können? Dafür greifen wir auf ganz viele Ressourcen zurück, ganz tief in die Universität rein und können diese komplexen Aufgaben auch lösen und zwar von der Frage der Sekretärin bis hin zu der Dozentin am Flughafen, die ihre VWL-Installation erklärt haben will. Alles das sind wir in der Lage zu beantworten. Das schaffen wir. Die Frage ist nur, kriegen wir die Ressourcen dazu und können wir alle diese Atolle miteinander verknüpfen, um eine ganzheitliche Antwort und eine gute Dienstleistung zu geben?

Zu der Eingangsfrage, was sich verändert hat: Ich als Student habe angefangen an der Leibniz Universität zu studieren, als es losging mit dem Bologna-Prozess. Ich werde mich immer an die Einführungsrede erinnern: „Ich kann mich als Versuchskaninchen oder als Pionier verstehen." Ich hab den Pionier gewählt – können Sie sich ja sicherlich denken, weil niemand ein Versuchskaninchen sein will. Und ich habe festgestellt, dass es erst mal ein heilloses Durcheinander gab auch in der IT-Infrastruktur der Leibniz Universität. Als Student habe ich sehr darunter gelitten, das muss ich schon sagen. Weil vieles total über den Haufen geworfen wurde und man gemerkt hat, dass es einen ganz großen Anpassungsprozess dort gegeben hat. Das Studium insgesamt hat sich drastisch verändert und deswegen muss ich in der Lage sein, mich maximal flexibel in meinem Studium zu bewegen. Ich muss 24 Stunden auf meine Daten zugreifen können. Ich muss wissen, wo ich meine Vorlesung habe. Ich hätte es am liebsten noch mit GPS-Koordinaten, weil die Vorlesungsräume massiv verteilt sind über den ganzen Campus und die nicht nur an einem Haus stattfinden (…). Genau diese Dienstleistung erwarte ich von der Hochschule, weil ich sie brauche, damit ich die komplexen Aufgaben, die mir in der Lehre gestellt werden, erledigen kann. Denn ich muss zusehen, dass ich meine Studienzeit schaffe, weil die mich Geld kostet! Ich muss eventuell nebenbei arbeiten, um mir das finanzieren zu können, alle diese Aspekte spielen eine große Rolle, und die haben sich im Verlauf des Bologna-Prozesses explizit sehr geändert. (…) Ich empfinde es so, dass die Hochschule die Pflicht hat, diese Systeme mit ihrem Know-how zu nutzen. Ich wünsche mir das sehr, dass Hochschule dort wieder eine größere Aufmerksamkeit darauf richtet und auch Mut zeigt, Dinge auszuprobieren! (…) Ich vermisse sehr, dass man hier – anders als z.B. in den Vereinigten Staaten – Dinge ausprobieren darf, dass man hier auch mal verrückt denkt. Dass man nicht nur aus Verwaltungsperspektive schaut; ist das sicher?, sondern auch mutig sagt, wir wollen etwas schön machen. Tut mir sehr leid, dass meine Antwort so lang war, aber das ist eine Sache, die mich sehr fasziniert.

Christine Schwarz: Mir war klar, dass, wenn man Sie nach Veränderung fragt, da eine Quelle von Wünschen aufgetan wird. (leichtes Auflachen im Saal) Und das ist auch schön so.

Frau Kruse, ich würde gerne den roten Faden noch mal klarziehen für die Stichworte Veränderungsdynamik, Gleichzeitigkeit, Überforderung durch Wandel. Was sind denn so in kurzen, prägnanten Worten Ihre zentralen Veränderungstendenzen, die Sie sehen und wie reagieren Sie darauf?

Carola Kruse: Was ich sehr stark wahrnehme, ist ein Stichwort, was gerade auch schon genannt wurde, der Bereich Kommunikation. Durch die Durchdringung der Hochschule, durch IT-Systeme, durch Benutzung von IT, Notwendigkeit von IT fangen tatsächlich Einrichtungen miteinander zu reden an. Vielleicht wussten sie vorher voneinander, wenn man Glück hatte, aber die meisten hatten vorher nicht unbedingt etwas miteinander zu tun. Da war vielleicht das Rechenzentrum, das hatte sein E-Mail-System. Dann war da die Fakultät, die hatte ein Management-System, und die andere Fakultät hatte vielleicht noch ein anderes Lernmanagement-System. Durch diese Durchdringung, durch den Zusammenschluss und auch alles, was Richtung Identity Management geht, fangen tatsächlich die Einrichtungen an, miteinander zu reden, zu kommunizieren und dadurch auch eine gewisse Serviceorientierung zu schaffen. Herr Kletti hatte das eben auch schon angesprochen. Also die Möglichkeit für uns als Supporter, tatsächlich Dienstleistungen anzubieten für die Leute und sie nicht weiter zu schicken, sondern ihre Probleme wirklich vor Ort zu lösen. Und das zentriert an einer Stelle, gemeinsam gefördert durch alle Einrichtungen und an einer Stelle anzubieten.

Die zweite Veränderung, die wir in der Hochschuldidaktik interessanterweise ganz stark wahrnehmen, ist die starke Nachfrage durch Studierende, die auch im Rahmen des Bologna-Prozesses die Notwendigkeit sehen, IT in ihrem Studium einzusetzen, nicht nur, wie Herr Haarmann gesagt hat, um ihre Noten abzurufen, sondern es wird tatsächlich gefragt, es gibt doch hier das Lernmanagement-System. Mein Lehrender benutzt das nicht, warum denn nicht? Und die schicken wir dann immer weiter und sagen, na ja, ist doch eine interessante Frage, dann gehen Sie doch mal bitte zu Ihrem Lehrenden hin und fragen den mal: „Warum setzen Sie das denn nicht ein?“ Und da bekommen wir eigentlich als Supporter Unterstützung von den Studierenden, die sagen, wir wollen das auch, und wir haben auch die Notwendigkeit dafür. Wie gehen wir damit um? Die Kommunikation kommt uns natürlich sehr zugute, ebenso, wie wir mit den Wünschen der Studierenden umgehen. Wir unterstützen die Studierenden natürlich auch und sagen, wenn Eure Lehrenden da Bedarf haben, von uns supported zu werden, sind wir da mit Material, mit Schulungen, mit allem, was notwendig ist. Aber im Prinzip supporten die uns an der Stelle, und das ist eine sehr positive Entwicklung.

Sven Lübbe: Aus Sicht der Hochschul-IT, jetzt spreche ich auch wirklich von der HIS-Hochschul-IT, ist das natürlich immer ein ganz spannendes Feld, was uns da draußen erwartet. Wir fahren zu Hochschulen hin und hören uns erst mal an, was denn da ganz konkret gewünscht ist. Nur manchmal hab ich den Eindruck, dass die Hochschulen selbst nicht wissen, was tatsächlich benötigt wird. Das hat ganz viel mit dem Verständnis innerhalb der Hochschule zu tun. Brauchen wir wirklich diesen Blumenstrauß an ganz vielen Funktionen in verschiedenen Varianten, die wir im Augenblick anbieten? Der Bologna-Prozess sollte das ganze Thema ja einfangen, man sollte eben auch Vergleichbarkeit herleiten zwischen Hochschulen, zwischen entsprechenden Einrichtungen. Ich glaub, das hat noch nicht richtig funktioniert. Diese Veränderung umfasst natürlich auch die politische Ebene, wo wir als Hochschule darauf eingehen müssen, aber – da schließe ich mich Herrn Haarmann übrigens komplett an – wer ist eigentlich der Kundenkreis der Hochschul-IT? Wer nutzt das tatsächlich? Das sind Hochschul-Akteure, Studierende in großer Zahl, Professoren natürlich auch in großem Umfang.

Aber es gibt eigentlich noch eine andere Sichtweise, nämlich diejenige, wo ich die Hochschul-IT auch als Marketinginstrument für die Hochschule nutze, um bspw. eine bestimmte Reputation nach draußen zu präsentieren, wo forsche ich beispielsweise. Da komm ich jetzt ein bisschen in das Segment des Forschungsmanagements. Aber was sind auch so Leistungen, die die Hochschule bietet, welches Veranstaltungsangebot habe ich eigentlich, dass wir also wahrscheinlich bei der Hochschul-IT definitiv eine deutlich größere Außenwirkung kriegen nicht nur für die Akteure, die an der Hochschule konkret beteiligt sind, aber eben auch ganz konkret Gäste miteinzubeziehen, das Marketing, gerade wo Hochschulen eng nebeneinanderliegen, wo sie miteinander im Wettbewerb stehen. Das Thema wird gerade auch in den nächsten Jahren die Hochschul-IT aktiv begleiten. Und was noch ganz wichtig ist, jeder der Beteiligten, die Daten oder Informationen in das Hochschul-IT-System eintragen, muss sich darüber im Klaren sein, dass das Ganze nach draußen geht. Und das ist heute noch nicht der Fall. Man trägt irgendeinen Text ein, achtet nicht auf Rechtschreibfehler oder Ähnliches, und damit habe ich ein großes Problem nach außen. Das heißt, es werden auch neue Organisationseinheiten geschaffen, die genau darüber eine Entscheidung treffen können, ob so ein Text nach draußen gegeben wird oder nicht. Also genau dieser Umgang mit den Informationen wird die Akteure noch deutlich intensiver beschäftigen, weil sie genau wissen müssen, wo die Daten publiziert werden, damit sie beim Thema der Datensicherheit oder auch des Datenschutzes genau diese Probleme berücksichtigen können.

Christine Schwarz: Kurze Anmerkung: Angesichts der fortgeschrittenen Zeit bitten wir um eine kurze Wortmeldung, wir wollen auch das Publikum noch einmal zu Wort kommen lassen.

Stephan Olbrich: Zu den einflussreichsten Veränderungen gehört meines Erachtens in erster Linie – und da geh ich von den Studierenden aus – um noch mal zurück auf Kernprozesse, Studium, Lehre und Forschung zu kommen, ein grundlegender, in den letzten Jahren dramatisch zu beobachtender Wandel in der Sozialisation und der Kultur überhaupt: Alles muss webbasiert sein. Der Nachwuchs erwartet das, das ist also eine krasse Anforderung und ist nicht eine Zumutung, Selbstbedienungsfunktionen bereitzustellen, sondern es ist eine Erwartung, die man zu erfüllen hat. Das ist eine Selbstverständlichkeit heute. Und das ist auch weniger ein Problem von Usability und Nutzbarkeitsstudien, sondern dass man überhaupt die Funktionalität anbietet. Ich glaube, der Nachwuchs kommt damit schon gut klar und, wie gesagt, das ist eine Anforderung.

Das Zweite ist: Wenn ich virtuelle Lehr- und Lernumgebungen daraus folgend kreiere, dann hab' ich es mit allgemeinem Wissensmanagement zu tun. Das heißt, der zweite aus meiner Sicht einflussreichste Faktor, mit dem wir umzugehen haben, ist die weitestgehende Digitalisierung von all dem, was mit Wissen zu tun hat, sei es die Generierung von Wissen oder die Verbreitung, Mediation und dieses alles. Das bedeutet, aufgrund der Tatsache, dass wir es hier mit exponenziellem Wachstum an Wissen und damit auch Daten zu tun haben, was exponenziell wächst wie eigentlich alles, auch die Technologie wächst ja exponenziell, aber das zumindest wesentlich stärker als die Technologie wächst. Daraus haben wir unsere Schlüsse zu ziehen, z. B. durch Kooperationsmöglichkeiten untereinander sich zu vernetzen und die Komplexität in Grenzen zu halten. Insofern sind die Veränderungen, die wir zurückzunehmen haben, die Notwendigkeit von Integration und Verknüpfung, also nicht nur innerhalb der Hochschule Systeme und Daten verknüpfen, sondern auch weltweit orts- und zeitunabhängig das zur Verfügung zu haben, Analyse, Simulation und Visualisierung, also Information zu verarbeiten und letztlich Medien und Information bereitzustellen, zu präsentieren, zu versorgen und mit dem Einfluss, dass auch Medienzentren, Bibliotheken eng vernetzt mit der IT zusammenzuarbeiten haben.

Ralf Steffen: Ich nenne nur zwei Punkte: Von meiner Sicht als Lehrender kann ich sagen, ich gerate durch die Veränderung in Abhängigkeiten, die mir teilweise nicht gefallen. Und das höre ich von vielen Seiten, weil ich von anderen oder über andere nur meine Ziele erreichen kann, und das finde ich sehr schwierig. Darüber muss IT nachdenken. Und die andere wesentliche Veränderungstendenz ist: Wir kommen in ein neues Zeitalter, in dem wir die Systeme, die wir anbinden, fast schon nicht mehr brauchen, weil die Studierenden sich schon wieder davon lösen. Ich habe das jetzt mehrfach erfahren und gefragt: Nutzt du das und das? Und die Antwort war oft: Ne, wir haben da schon ein anderes Prozessmanagementsystem im Netz. Die Studierenden organisieren sich dann über Yahoo oder was auch immer und machen das einfach da. Das habe ich als Lehrender gar nicht mehr unter Kontrolle. Ich kann den Lernprozess gar nicht mal mehr verfolgen. Die Studierenden da zurückzuholen ist total schwer. Da gilt es dann: Sehr flexibel sein und das, was wir brauchen, möglichst schnell anzubinden. Sonst sind wir da raus.

5. Abschließende Statements

Christine Schwarz: Tja, meine lieben Panel-Gäste und liebes Publikum, angesichts der Zeit, werde ich die letzte Frage für ein Experiment nutzen. Meine letzte Frage stelle ich mit der dringenden Bitte um eine Antwort in einem Wort. (lautes Lachen im Saal) Nein, ich bin mir sicher, das geht: Also, bitte der Reihe nach einmal jeweils kurz eine Antwort auf die Frage: Welches ist für Sie das oberste Gestaltungsprinzip für die Hochschul-IT?

Ralf Steffen: An Entscheidungen teilzuhaben.

Stephan Olbrich: E-Services.

Sven Lübbe: Vernetzung.

Carola Kruse: Transparenz.

Helge Kletti: Neugierig bleiben.

Andreas Hartmann: Geduld, Geduld, Geduld.

Christine Schwarz: Dankeschön, pointierter ging es nicht.

Falls es momentan keine Rückmeldungen vom Publikum gibt (…) dann danke ich allen, *auch* für die Geduld, und bin mir sicher, in der Mittagspause wird es noch interessante Nachgespräche geben.