

Institut für  
**Informationsmanagement**  
Bremen GmbH

# Der Beitrag der Organisationsentwicklung zu gelingenden Technologieimplementierungsprozessen

Prof. Dr. Andreas Breiter  
HIS Forum am 6. April 2011 in Hannover

## ifib: Wer wir sind

- 2003 gegründet als gemeinnützig anerkannte GmbH an der Universität Bremen
- Alleiniger Gesellschafter: Verein zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung im Land Bremen e.V.
- Forschungsschwerpunkte:
  - IT-Management
  - E-Government
  - Educational Technologies
- 20 Wissenschaftler/innen
- Multidisziplinärer Ansatz
- Mittelgeber:
  - EU, Bund, Länder und Kommunen
  - Förderinstitutionen (DFG, Stiftungen usw.)

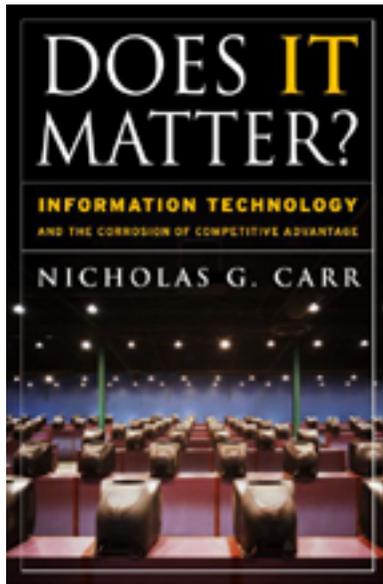


Eigene Aufnahme

## Übersicht für heute

- IT-Service Management im öffentlichen Sektor: Ausgangspunkt und Motivation
- Empirische Grundlagen: Fallstudiendesign
- Ergebnisse aus dem Fall „Forschungsuniversität“
- Vergleichende Analyse und Bewertung von Erfolgsfaktoren

# Die zukünftige Rolle der IT in Organisationen



2004:  
IT eröffnet keine Wettbewerbsvorteile mehr  
(wie Stromleitungen oder Schienen)

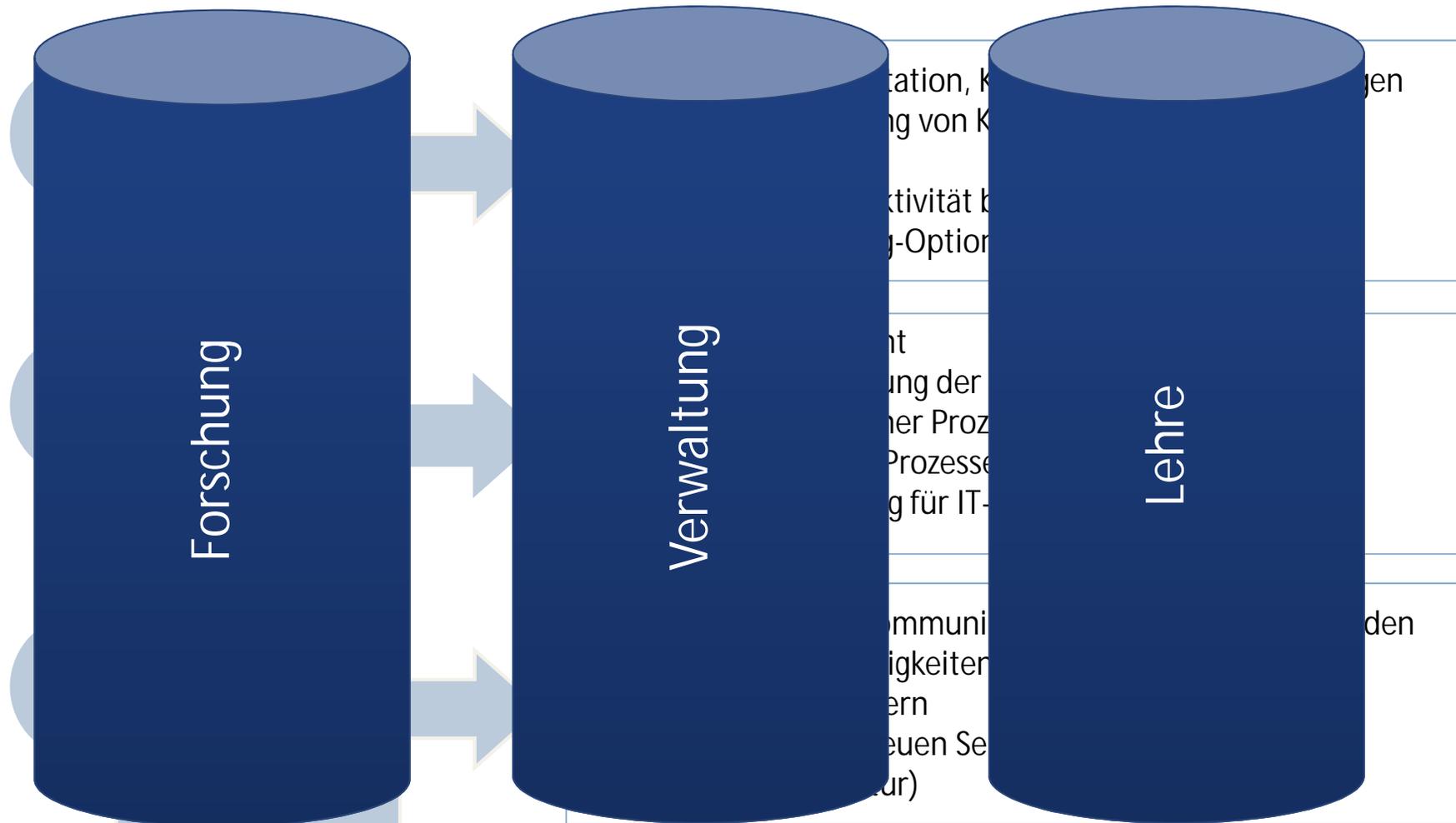
- Follow, don't lead
- Spent less
- Focus on vulnerabilities

2008 (!):  
IT-Abteilungen sterben aus

- Outsourcing-Spezialisten können es besser
- ASP + Clouds werden das neue Modell



# Herausforderungen für das IT-Management



## Erwartungen an die Hochschul-IT

„Eine an der optimalen Unterstützung der Geschäftsabläufe einer Hochschule und den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete IT muss so organisiert sein, dass Dienste zuverlässig und dauerhaft in hoher Qualität zur Verfügung stehen.“

Die IT-Organisation muss die Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen. Dabei beurteilt der Anwender einen Dienst nicht nach der eingesetzten Technologie, sondern nach dem für ihn sichtbaren Endergebnis.“

Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme  
Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur der DFG, 2010

## Ziele des IT Service Management nach ITIL: „Managing IT as a business“

Kosten  
reduzieren

Kommunikation  
verbessern

Kundenorientierung  
optimieren

Qualität  
erhöhen

Transparenz  
schaffen

Eine Ausrichtung nach den Prinzipien des Servicemanagements, z. B. nach ITIL [...], ist auch die Voraussetzung für eine Zertifizierung, z. B. nach ISO 20000, welche absehbar für Kooperationen mit industriellen Partnern in Zukunft von steigender Bedeutung sein wird. (DFG Kommission für IT-Infrastruktur 2010)

## Forschungsfragen

- Welche unterschiedlichen Implementierungsstrategien für die Einführung von IT Service Management in öffentlichen Verwaltungen lassen sich identifizieren?
- Existieren vergleichbare Muster bei der Projekteinführung und bei der Umsetzung (Veränderungsmanagement)?
- Welche Erfolgsfaktoren bestimmen die Einführung und Umsetzung von IT Service Management?



# Ausgewählte Fälle

	Kreisverwaltungsreferat München	Zentraler IT-Betrieb Justiz Niedersachsen	Hess. Zentrale für Datenverarbeitung	Gemeinsames Dienstezentrum der niederl. Justiz
Vorortung	National	National	National	International
Typ	Stadtverwaltung	Justizministerium	Landesverwaltung	Justizministerium
Organisationseinheit	IuK-Referat	Zentraler IT-Dienstleister	Zentraler IT-Dienstleister	Zentraler IT-Dienstleister
Größe	1.700 Clients, 150 Fachverfahren	15.000 Clients, 300 Fachverfahren	60.000 Clients, 180 Fachverfahren	2.500 Clients, 200 Anwendungen

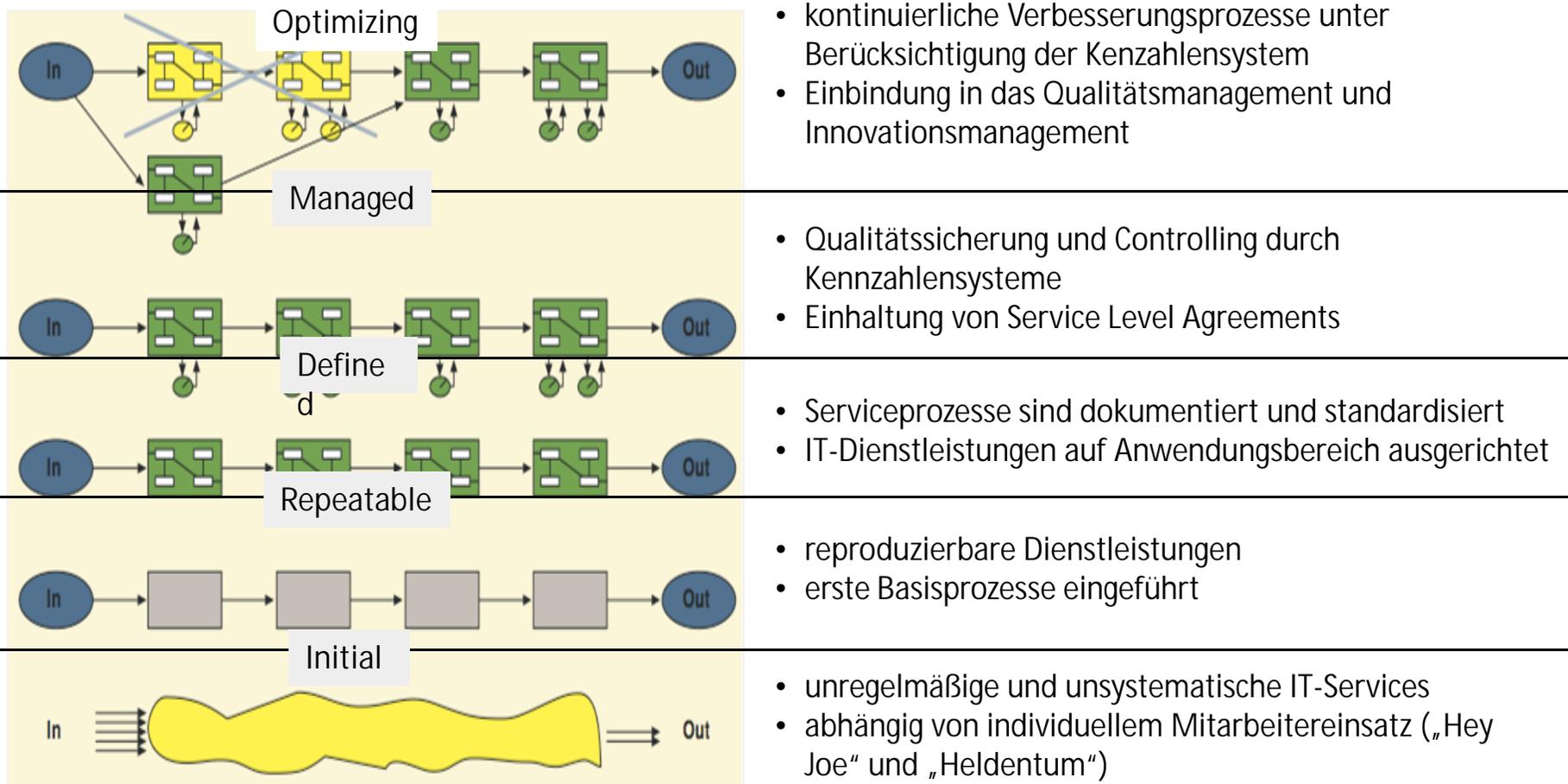
# Ergebnis 1: Motivation zur Implementierung von IT Service Management



## Ergebnis 2: Barrieren der Einführung

- Wissens-/Fähigkeitsbarrieren („Nicht-Wissen, Nicht-Können“)
- Willensbarrieren („Nicht-Wollen“)
- Kompetenz-/Hierarchiebarrieren („Nicht-Dürfen“)
- Abhängigkeitsbarrieren
  - „Nicht-Voneinander-Wissen“
  - „Nicht-Miteinander-Dürfen“
  - „Nicht-Miteinander-Können“
  - „Nicht-Miteinander-Wollen“

# Ergebnis 3: Prozessreifegrade sind Organisationsentwicklungsstufen



## Ergebnisse aus der Fallstudie: ETH Zürich

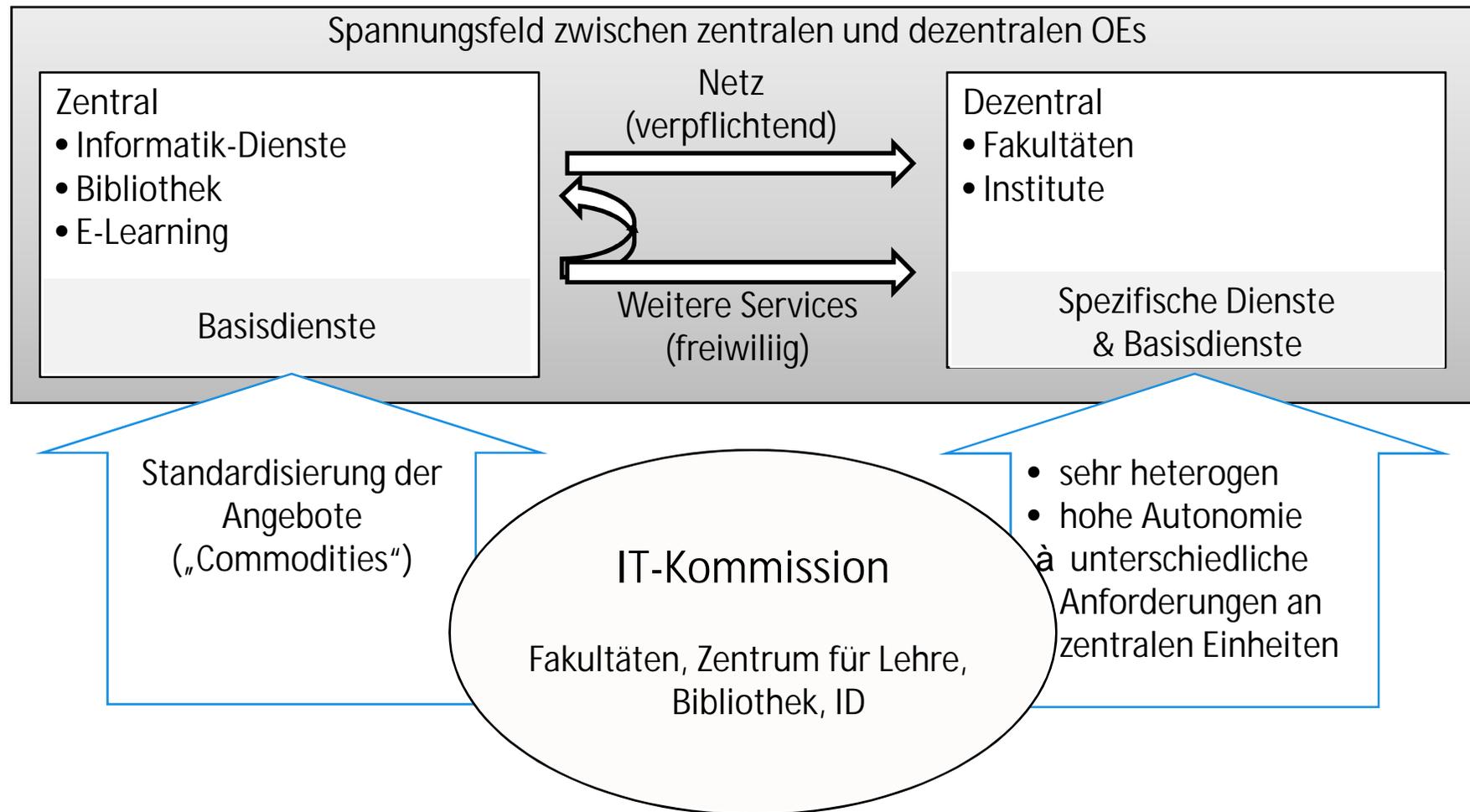
- Rahmendaten
  - Forschungs- und Arbeitsplatz von 20.000 Menschen
  - 370 Professuren
  - Gesamtbudget: 1,4 Mrd. €
- Tradierte Organisationskultur tief verankert!  
Professuren, Institute & Fakultäten sehr autonom
  - IT-Unterstützung als Faktor für Exzellenz erkannt
  - 9% des Etats (ca. 68 Millionen Euro) inkl. Hochleistungsrechenzentrum
  - Mittelverwendung zentral/dezentral (je 50%)

# Informatik-Dienste (ID) der ETH Zürich

- Strategie:
  - Ableitung aus Uni-Gesamtstrategie: „Enabler-Rolle für die Forschung“
  - Skalierbarkeit, Kostenreduktion – weiterer Ausbau
  - Zentrale Leitlinien: eigene Weiterentwicklung in Abstimmung mit dezentralen Einheiten
- Größe:
  - 220 Personen (Dezentral: ca. 220 Personen) in 7 Abteilungen
  - Budget: ca. 50% des gesamten IT-Budgets (ca. 34 Millionen Euro)
  - Informatik-Dienste sind dem Rektorat unterstellt.

Motivation: Anzahl der Professuren soll sich um ca. 20% erhöhen, jedoch kein linearer Anstieg der Mittel  
à Kostendruck auf Infrastruktur nimmt zu!

# ETH Zürich: Spannungsfeld zentral-dezentral



# ID ETH Zürich: Prozessorganisation

## Motivation zur Prozessoptimierung

- Steigende Anforderungen an IT-Dienste (Qualität und Quantität)
- Kostendruck durch konstantes Budget – Vergleich mit Wettbewerb
- Optimierungspotenzial durch organisatorische Maßnahmen (20-35%)
- Basisdienste aus dezentralen Fakultäten in zentrale Einheiten überführen

## Vorgehen

- 2003: Qualitätsmanagement / Prozessorientierung auf Managementebene
- 2006: Zertifizierung nach ISO 9000:2008
- Ab 2006: ITIL-Prozesse (v2/v3)  
40 Hauptprozesse: Leitungs-, Service- und Supportprozesse
- 2008: Zertifizierung ISO 20000 – Orientierung nach ITIL v3

# ETH Zürich: Erfolgsfaktoren bei Implementierung

## Prozessausrichtung als Mittel der internen Organisationsentwicklung

Ausgangspunkt:  
Organisationsentwicklung parallel zur Prozessentwicklung

Fokus  
Personalentwicklung – berufliche Perspektiven durch Reorganisation

Organisationsentwicklung in Fakultäten zwingend erforderlich

## Management-Commitment und zentrale Steuerung

Schaffung einer Stabsstelle Qualitätsmanagement

Bereitstellung von Ressourcen im Tagesgeschäft (geschätzt in Summe: >15PJ)

## Umverteilung von Budgets

Dezentrale Budgets können frei verwendet werden

Bewusstsein für „Kostenfaktor IT“ wird geschaffen

Unterstützt Inanspruchnahme der ID

## ID ETH Zürich: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Interne Audits: 1-2 mal jährlich pro Abteilung

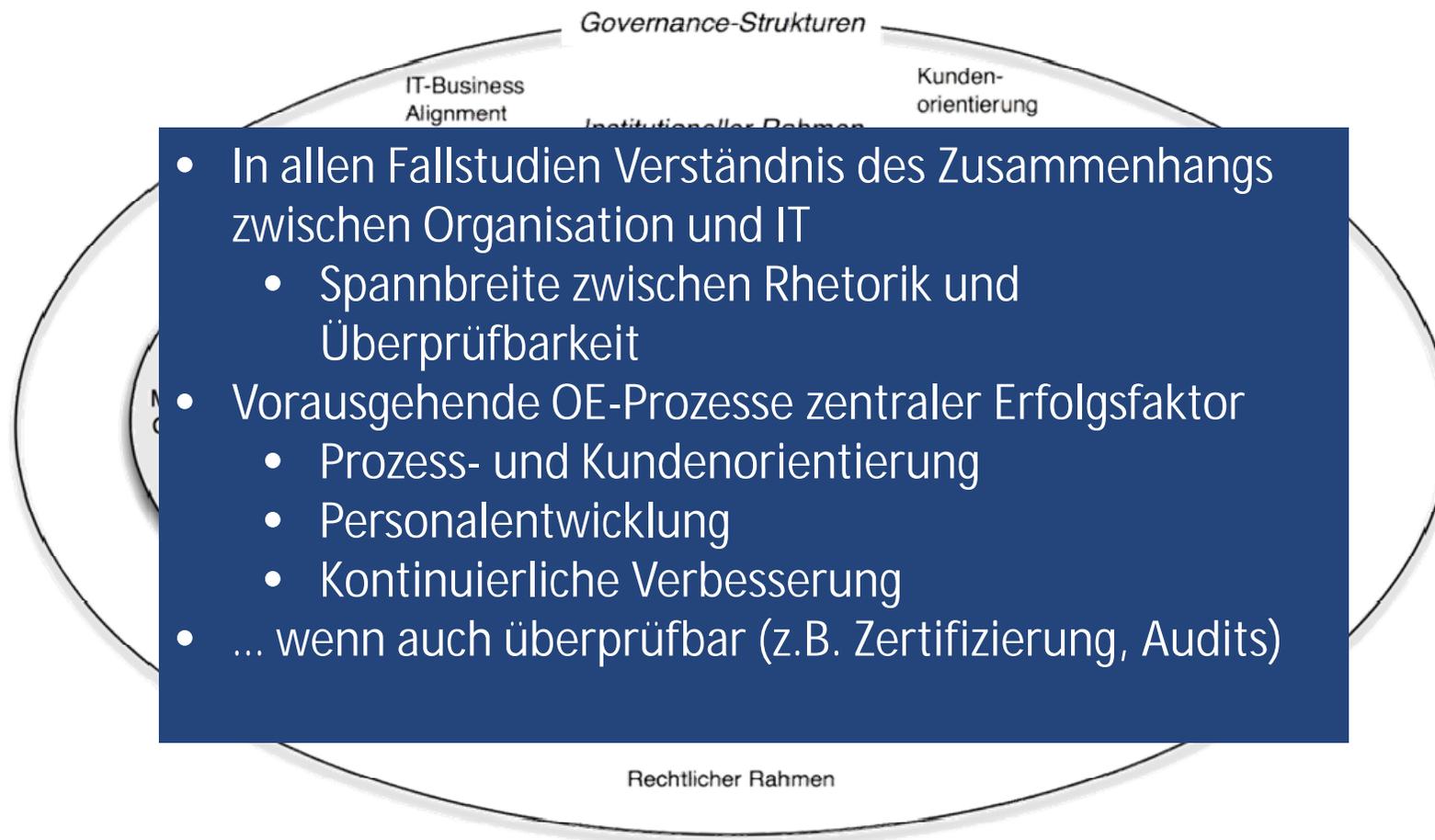
Regelmäßige externe Audits

Regelmäßige Personalumfragen/Erhebung Kundenzufriedenheit

Regelmäßige Qualitätszirkel in Service-Gruppen

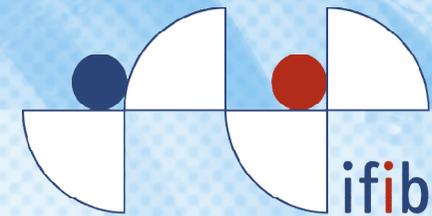
Reifegraduntersuchung (Selbstbewertung nach EFQM)

# Zusammenfassung: Vergleichende Analyse der Erfolgsfaktoren



- In allen Fallstudien Verständnis des Zusammenhangs zwischen Organisation und IT
  - Spannbreite zwischen Rhetorik und Überprüfbarkeit
- Vorausgehende OE-Prozesse zentraler Erfolgsfaktor
  - Prozess- und Kundenorientierung
  - Personalentwicklung
  - Kontinuierliche Verbesserung
- ... wenn auch überprüfbar (z.B. Zertifizierung, Audits)

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!



Institut für  
**Informationsmanagement**  
Bremen GmbH

Am Fallturm 1  
28359 Bremen  
Tel.: ++49(0)421 218-56580  
Fax: ++49(0)421 218-56599  
E-Mail: [info@ifib.de](mailto:info@ifib.de)  
[www.ifib.de](http://www.ifib.de)