

Ein Ziel, zwei Kulturen? – OE und Hochschul-IT

Reorganisation der Hochschul-IT –
Viele Ziele – mindestens zwei Kulturen.

Ricarda Mletzko

Agenda

1. Ausgangssituation
2. Aktionsansatz
3. Organisationsentwicklung
4. Strategien
5. Erfahrungen und kritische Erfolgsfaktoren
6. Rollenwechsel

1. Ausgangssituation

„Als tragendes Element der IT-Versorgung der Hochschule auf der zentralen Infrastrukturebene ist daher ein modern weiterentwickeltes Hochschulrechenzentrum im Sinne eines umfassenden **Zentrums für IT-Services** erforderlich.

...

Dieses IT-Servicezentrum stellt vor allem ein **Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum** für alle Belange der Infrastruktur zur Informationsversorgung und -verarbeitung, zur digitalen Kommunikation und zum Einsatz neuer Medien dar.“

Quelle: DFG Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme
Empfehlungen der Kommission für Rechenanlagen für 2006–2010, Seite 15

„Jede Veränderung der IuK-Strategie hat eine **organisatorische Komponente**.“

Quelle: „IuK-Strukturkonzepte für Hochschulen“, Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung (ZKI) 12/2008 Seite 21

1. Ausgangssituation

DFG - Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur

- § „Die **IT-Infrastruktur** ist somit zum **Rückgrat moderner Hochschulen** geworden, sie betrifft, treibt und beflügelt all deren Bereiche wie **Forschung, Lehre, Verwaltung, Leitungsstrukturen** oder **Hochschulmedizin**.“
- § „IT-Infrastruktur kann ihrer Aufgabe, Prozesse zu unterstützen und zu verbessern, aber nur gerecht werden, wenn diese ganzheitlich konzipiert sowie sinnvoll definiert sind und wenn die qualitativ und quantitativen Ressourcen auch bereitgestellt werden.“

Quelle: *DFG Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme
Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2011–2015, Seite 1*

1. Ausgangssituation

Kennzeichen und Charakteristika

- § Wachsende IT Infrastruktur und Anwendungen
- § Heterogene IT-Infrastruktur: Zentrale und dezentrale IT-Dienstleister
- § Individuelle Dienstleistungen
- § Wenig inter-/intraorganisatorische Koordination
- § Spontane Prozesse (Tätigkeiten auf Zuruf)
- § Starke Dezentralität
 - § Spezialhardware und Spezialapplikationen
 - § lokale Beschaffung, Administration, Pflege durch eigenes (wiss.) Personal bzw. Hiwis
- § Dezentrale Forschung und Entwicklung jedoch wachsender Bedarf nach Standarddiensten
- § Vorarbeiten: Empfehlungen einer Arbeitsgruppe zur IT-Dienstleistungsinfrastruktur und strategische IT-Leitsätze.

2. Aktionsansatz

Projektauftrag „Konzept zur Verbesserung der IT-Services und -Struktur an der Leibniz Universität Hannover“

Zielsetzung

- § Erhöhung der Qualität der zentralen IT-Services entsprechend der DFG-Richtlinien (z.B. SLA, Vereinfachung, Teilautomatisierung, Modernisierung und Beschleunigung IT-basierter Dienstleitungen in der LUH)
- § Zentralisierung derjenigen Dienste, bei denen ein zentrales Angebot sinnvoll ist
- § effektives und effizientes Prozess- und Organisationsmodell der IT-basierten Dienste

Aufgabenstellung

- § Ein Konzept für einen umfassenden und - soweit sinnvoll - zentral angebotenen IT-Service für die gesamte Universität (Fakultäten, Verwaltung, Zentrale Einrichtungen) wird entwickelt.
- § Die Rahmenbedingungen und der Nutzen werden im Konzept ebenso dargelegt wie die konkreten Dienste und Angebotsstrukturen.
- § Ein Organisationsmodell wird entwickelt und ein Umsetzungskonzept vorgeschlagen.

2. Aktionsansatz Fragen im Projekt

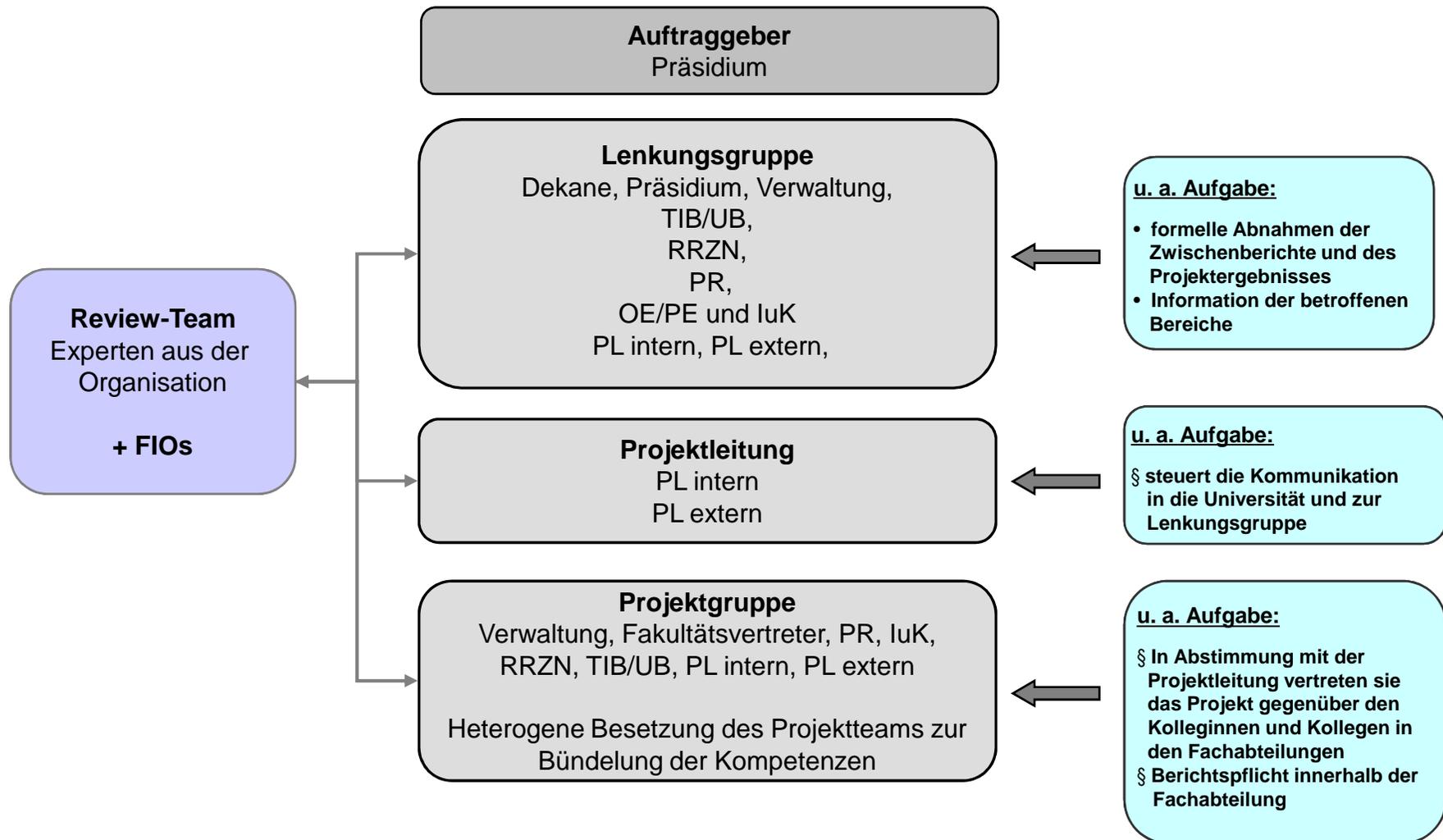
Es wird ein gemischtes IT Versorgungssystem bleiben, aber...

- § Wie verhindern wir, dass zentral/dezentral unnötige Redundanzen entstehen (Ressourceneffizienz)?
- § Wie ermöglichen wir gleiche Bedingungen über die Fakultäten hinweg?
- § Wie fixieren und überprüfen wir die Erwartungen an die zentralen Services?
- § Wie grenzen wir die Leistungen der Dezentralen ab und wie gestalten wir die Schnittstellen?
- § Wie grenzen wir die Leistungen externer Dienstleister ab?

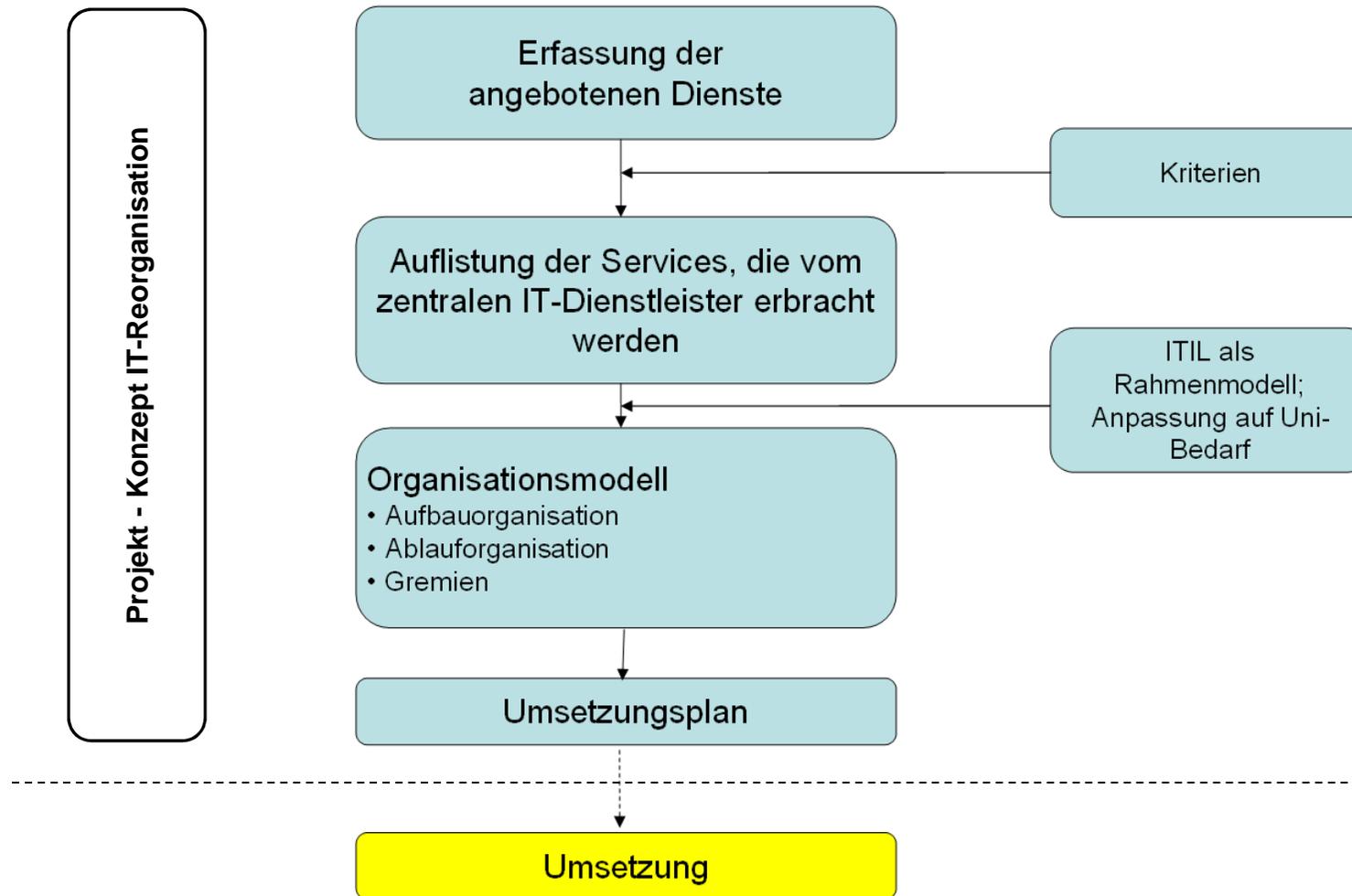
Verbesserungen werden auf zwei Ebenen angestrebt:

- § Inhaltliches Angebot an Diensten
- § Art und Weise der Entwicklung und Erbringung der Dienste, z. B. Erreichbarkeit, Transparenz, Helpdesk

2. Aktionsansatz Projektorganisation – Hochschulweite Verankerung



2. Aktionsansatz Vorgehensmodell des Projekts



2. Aktionsansatz

Querschnittsaufgaben im Projekt

Qualitätssicherung

§ wird im Rahmen der Kundenbeteiligung erfüllt (u.a. Review-Team)

Change Management

§ Unter Change Management versteht man alle systematischen Maßnahmen, die dem Unternehmen helfen, sich wichtigen Veränderungen anzupassen oder diese aktiv herbeizuführen.

§ Ziele des Change Management im Projekt:

1. Proaktiver und reaktiver Umgang mit Bedenken und Widerständen gegen die Umsetzung
2. Unterstützung bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien
3. Sicherstellung der Kommunikation und Schaffung von Transparenz und Identifikation mit der Umsetzung des ZIT
4. Vermittlung zwischen den Kulturen: „Grenzgänger“

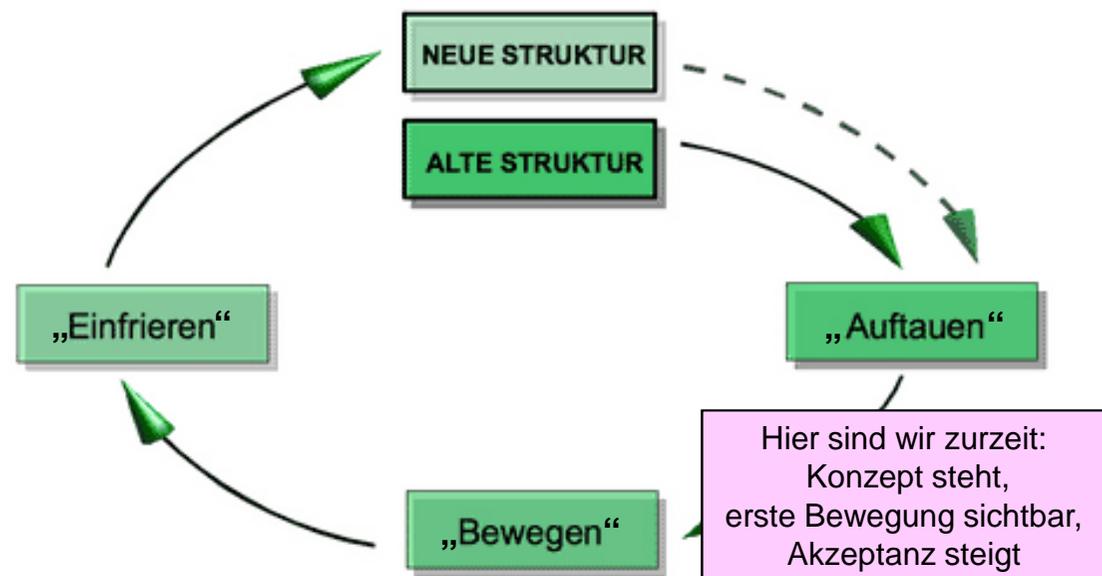
§ Change Management braucht spezifischen Führungsansatz: Entschlossenheit und Konsequenz auf der einen Seite, Sensibilität und Verständnis auf der anderen Seite.

3. Organisationsentwicklung

Was verstehen wir unter Organisationsentwicklung?

Organisationsentwicklung verstehen wir als Gestalten von Veränderungsprozessen in der Organisation. Impulse gehen von unterschiedlichen Akteuren aus. OE ist dabei der geplante, gelenkte und systematische Prozess zur Veränderung der Kultur, der Struktur, der Aufgaben und es Verhaltens einer Organisation entlang ihrer Ziele und den Ansprüchen des Umfelds.

- ▶ OE / PE unterstützt durch Beratung und Moderation
- ▶ **In diesem Projekt:** Projektleitung und -steuerung
- ▶ **In der Umsetzung:** Rollenwechsel!



3. Organisationsentwicklung – Aspekte im Projekt

- § Aufgabenverschiebung (Zentralisierung, Dezentralisierung)
- § Konzeption eines IT-Dienstleisters und Dienstleistungs-Selbstbild der Beteiligten fördern
- § Einsatz von Projektmanagementmethoden (Projektmanagement-Handbuch für zentrale Projekte)
- § Projektleitung in OE/stragischer IT (Dezernat) angesiedelt und vom Präsidium in Auftrag gegeben
- § Auftrag mit Leiterin des Rechenzentrums entwickelt
- § Zielgruppenorientierte Projektstruktur und Beteiligung
- § Sensibilisierung für Fremdwahrnehmung
- § Prozessorientierung soll eingeführt werden (Balance und Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung)
- § Schnittstelle zur Personalentwicklung: starke Verzahnung durch Teamentwicklung, Angebote zur Stärkung der Führungskompetenz, Moderation von Workshops
- § Kontinuierliche Begleitung durch Changemanagement

4. Strategie

IT-Service-Management – ITIL (v3)* als Rahmenmodell

1. Servicestrategie

Strategische Ausrichtung der IT

2. Serviceentwurf

Gestaltung von IT-Dienstleistungen

4. Servicebetrieb

Umsetzung, Tagesgeschäft,
Störungsbehandlung

3. Serviceüberführung

Organisationsentwicklung
Veränderungsmgmt.

5. Kontinuierliche Serviceverbesserung

fortlaufender Abgleich zw. Ist- und Soll-
Zustand



Sammlung von Best Practices Ansätzen, die eine mögliche Umsetzung eines IT-Service-Managements (ITSM) beschreiben:

- § die systematische Einführung von IT-Dienstleistungen,
- § deren effizienten Betrieb und konsequente Kundenorientierung,
- § fördert die kontinuierliche Verbesserung der IT-Serviceangebote

Die fünf Kernelemente von ITIL bilden:

1. Servicestrategie (Service Strategy)
2. Serviceentwurf (Service Design)
3. Serviceüberführung (Service Transition)
4. Servicebetrieb (Service Operation)
5. Kontinuierliche Serviceverbesserung (Continual Service Improvement)

* IT Infrastructure Library in der Version 3

4. Strategie

ITIL für die LUH

An der LUH soll ITIL als Rahmenmodell für die Gestaltung des IT-Dienstleisters und der Kunden-Dienstleister-Schnittstelle genutzt werden. Durch die Fokussierung auf Serviceorientierung nach ITIL werden folgende Ziele verfolgt:

- § Ausrichtung der IT-Dienstangebote auf gegebene und zukünftige Anforderungen der IT-Anwender an der LUH
- § Verbesserung der Qualität erbrachter IT-Services
- § Reduktion der Kosten bei IT-Services (langfristig)
- § ITIL soll genutzt werden um „das Rad nicht neu zu erfinden“, wenn es schon etwas im IT-Bereich Bewährtes gibt – wichtig: kreativer Umgang mit dem Modell

5. Erfahrungen

Kritische Erfolgsfaktoren (1)

Spannungsfeld Beteiligungsorientierung vs Top down

- § Schon Konzeption ist Gestaltungsaufgabe der Beteiligten.
- § Schon jetzt greifen Prinzipien der neuen Aufgabenverteilung in anderen Projekten (z.B. schon jetzt – vor der Umsetzung – gibt es durch Information der Ergebnisse viel mehr Anfragen und tatsächliche Inanspruchnahme des Services Housing/Hosting).
- § Mit Referenzmodellen in die Diskussion zu gehen ist langwierig und wird häufig als mangelnde Beteiligung wahrgenommen.
- § Kunden und Mitarbeiter in unterschiedlichen Ebenen der Projektorganisation einbeziehen.

5. Erfahrungen

Kritische Erfolgsfaktoren (2)

Organisationsentwicklung mit Referenzmodell

- § Bedeutung und Tragweite des Referenzmodells war nicht klar.
- § Nutzung des Referenzmodells als Aufgabe des Projekts von Anfang an klar mit allen Konsequenzen benennen:
 - § Früh erklären
 - § Ihren Stellenwert verdeutlichen (als Rahmen vorgegeben und dann kreativ nutzen)
 - § Auf allen Entscheidungs- und Diskussionsebenen Transparenz über die Inhalte und Konsequenzen bei der Anwendung herstellen.
 - § Rolle und Haltung der Berater in diesem Kontext besonders wichtig und sensibel!

Umgang mit Akteuren (Kunden, Mitarbeitern, ...)

- § Widerstände erkennen, analysieren und reagieren (zur rechten Zeit auf angemessene Art und Weise)
- § Wünsche und Bedarfe auf Konsistenz prüfen und offensiv in Feedbackschleifen gehen.
- § Direkte mündliche Kommunikation suchen.
- § Changemanagement war in der Anlage gut. Wichtig ist die Verantwortlichkeit bei der Projektleitung ergänzt um Prozessberatung und Begleitung des Themas als Querschnittsthema in den Sitzungen auch wenn Changemanagement als Arbeitspaket definiert ist.
- § Changemanagement ist vom Charakter eine Querschnittsaufgabe.
- § Es dauert! Bis sich Verständnis entwickelt und Umsetzung passiert.

5. Erfahrungen

Kritische Erfolgsfaktoren (3)

Projektmanagement

- § Positive Erfahrung mit heterogener Projektteamzusammensetzung.
- § Projekt-Namen (inkl. Kurzform) sollte den Zweck des Projektes widerspiegeln (Kurzform entscheidend – gleich selber prägen!)
- § Berater (OE und IT) müssen OE-Verständnis tragen und darauf aufbauend inhaltliche Akzente setzen. Erfolgskritisch ist Hochschulexpertise (praktisch!).

Führung

- § Konsequente Unterstützung durch die Hochschulleitung.
- § Die IT-Governance-Strukturen einer Universität müssen dem Projekt angemessen sein, werden aber auch vom Projekt herausgefordert.
- § Kontinuierliche Abstimmung der Führungskräfte der beteiligten Bereiche und konsequentes Commitment.
- § Sensorium für spezifische Empfindlichkeiten der verschiedenen Zielgruppen haben (z.B. bei erforderlicher oder geplanter Namensänderung)/Empathie.
- § Verteilte Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Führungsebenen sollten abgestimmt und getragen werden.

6. Rollenwechsel - Ausblick

- § Umsetzung erfolgt in Linie (Auftrag an die Leitung des zukünftigen IT-Dienstleisters) mit starker Steuerung von außen.
- § Die OE/strategische IT übernimmt die Koordination der Qualitätssicherung (QS). Sowohl Kundenvertreter als auch Personalratsvertreter übernehmen ebenfalls diese Rolle.
- § Prozessbegleitung und Changemanagement unterstützt durch die OE (andere Person als QS).
- § Lenkung durch Beirat für Informationstechnologie (Grundfunktion ist die Beratung des CIO).
- § Mitwirkung der Mitarbeiter an Namensfindung für den zentralen IT-Dienstleister. Sehr starke Ablehnung der Umbenennung. Vom Präsidium Anfang des Jahres 2011 jedoch beschlossen, damit Grundverständnis nach außen sichtbar wird: Zentrale Services Informationstechnologie (ZIT) anstatt Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen (RRZN).
- § Stufenweise Einführung von ITIL; Start mit Service Desk und Incident Management
- § Priorisierung der neuen Services durch Kunden
- § Parallele und stufenweise Einführung bzw. Professionalisierung (neuer) zentraler Services
- § Überdenken der IT-Governancestrukturen angestoßen durch den CIO und CIO-Büro.

Vielen Dank !

Ricarda Mletzko

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

Dezernat 1

Tel.: +49 511 762 3233

Fax: +49 511 762 5233

Ricarda.mletzko@zuv.uni-hannover.de

Weitere Informationen zum Projekt „IT-Reorg“ finden Sie unter:

www.uni-hannover.de/it