

Zwischen Fachwissen und strategischer Entscheidung

Was muss die Hochschulleitung über IT wissen? CIO/IT-Governance-Modelle in deutschen Hochschulen

Vortrag im Rahmen des Forum
IT & Organisation in Hochschulen 2012

Prof. Dr. Markus Bick



Agenda

ESCP
EUROPE



- **Einleitung**

- IT in Hochschulen

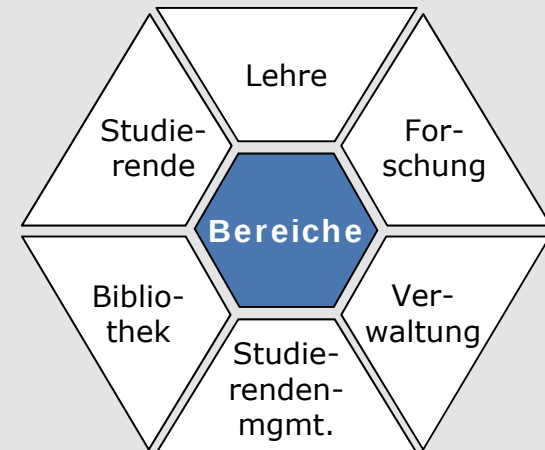
- IT-Governance

- Qualitative Untersuchung

- Fazit



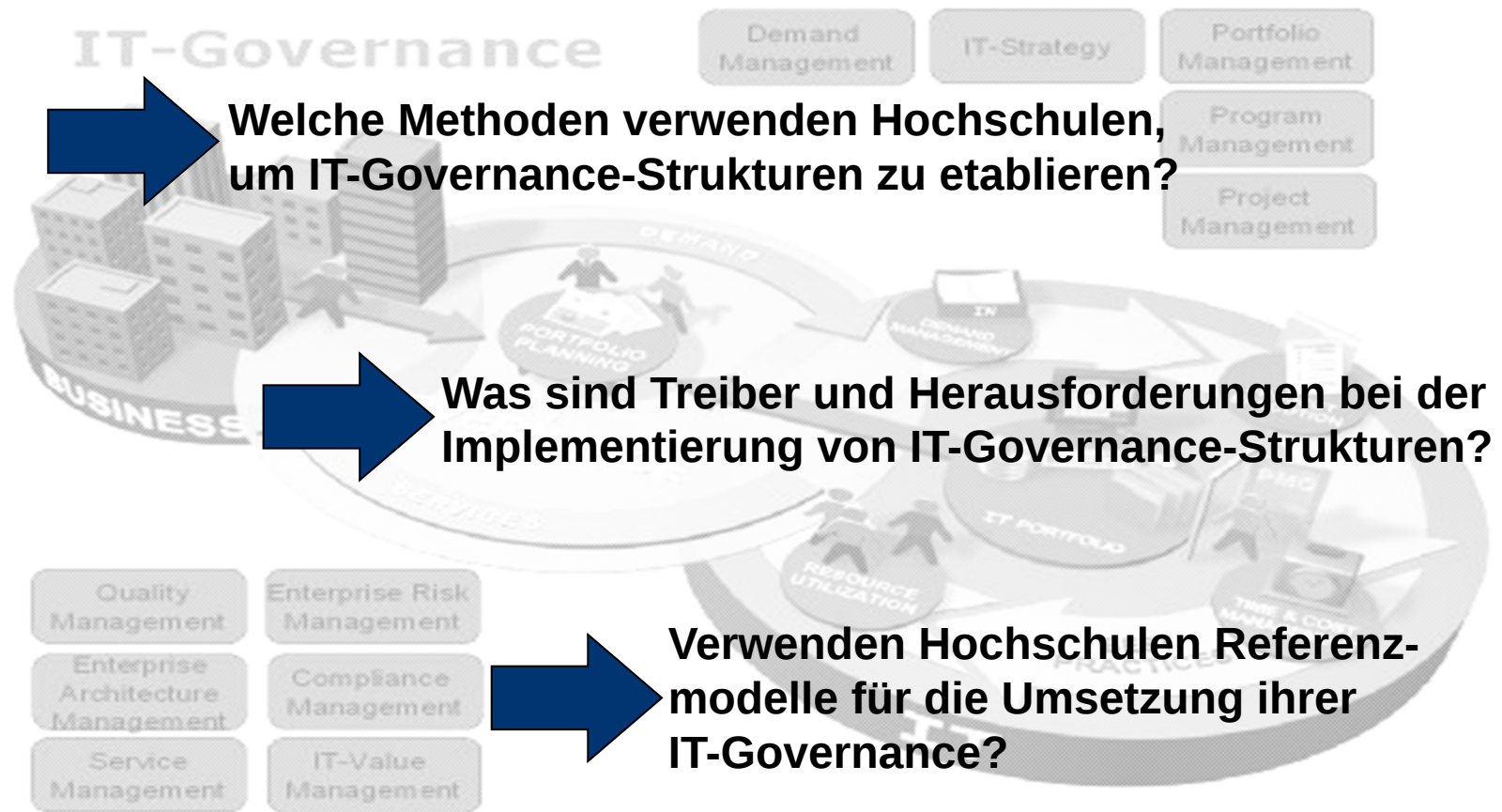
- Im Hochschulsektor herrscht ein erhöhter Wettbewerb um Studierende, Forscher und finanzielle Ressourcen.
- Hochschulen benötigen zur Durchführung ihrer Aufgaben Informationstechnologie (IT).
- Zur Erfüllung der Aufgaben werden eine effektive IT-Infrastruktur und effiziente IT-Services benötigt.



Zielgerichtete, ganzheitliche Entwicklung und Steuerung der IT, Notwendigkeit der strukturierten Erbringung der IT-Dienstleistungen und der Ausrichtung der IT an den Anforderungen des Hochschulgeschäfts



Wie erfolgt die Umsetzung von IT-Governance in Hochschulen?





Agenda

ESCP
EUROPE



- Einleitung

- **IT in Hochschulen**

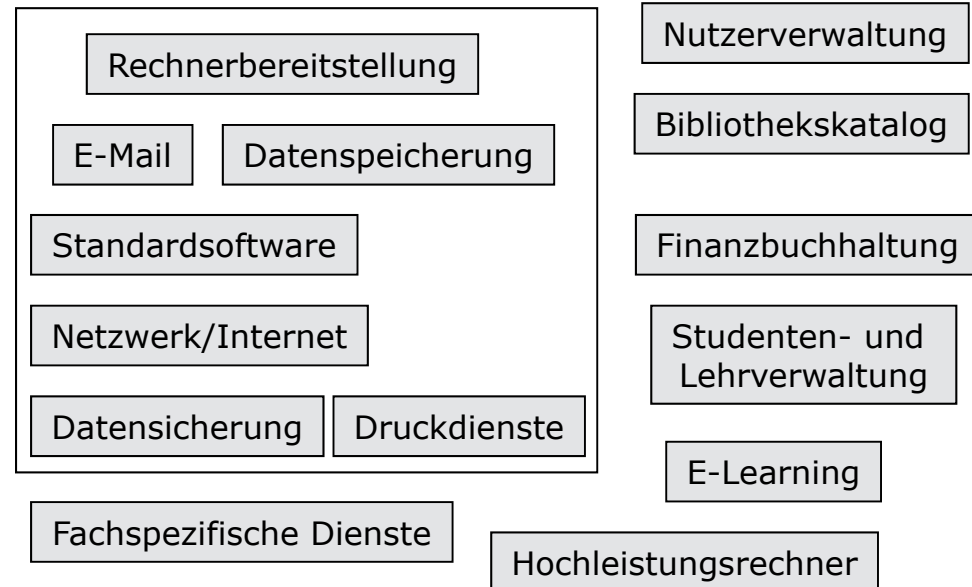
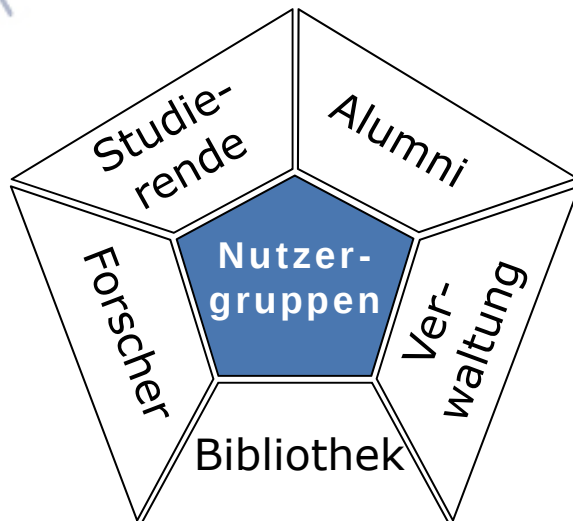
- IT-Governance

- Qualitative Untersuchung

- Fazit



IT-Erbringung in Hochschulen (1/2)



- Die verschiedenen Nutzergruppen haben unterschiedliche Anforderungen an die IT-Dienstleistungen.
- Die benötigten Dienste lassen sich in **IT-Basisdienste** und **Spezialdienste** klassifizieren.
- Hochschulen strukturieren derzeit ihre interne IT-Organisation um, streben nach einer zentralen IT-Organisation
- Seit den 1990ern: Implementierung integrierter (ERP-)Systeme, Implementierung beeinflusst ebenfalls den Bereich der IT-Governance



IT-Erbringung in Hochschulen (2/2)

ESCP
EUROPE



CIO-Ansatz

- Chief Information Officer (CIO) wird als Stabsstelle eingesetzt
- Aufgaben: Harmonisierung der IT, IT-Strategie und Operationalisierung
- CIO kann mit oder ohne Lehrstelle eingesetzt werden

HRZ-Ansatz

- Hochschulrechenzentrum (HRZ) liefert die zentralen IT-Basisdienste

Dezentrale Ansätze

- Verwaltungs-DV betreut Fachapplikationen, z.B. Campus-Management-System
- Fakultäten mit eigenen DV-Beauftragten, eigenen Themen, teilweise eigenen Netzen, Servern etc.



Agenda

ESCP
EUROPE



- Einleitung
- IT in Hochschulen
- **IT-Governance**
- Qualitative Untersuchung
- Fazit



Was ist IT-Governance?



Arbeitsdefinition

IT-Governance ist Aufgabe der Unternehmensführung und stellt einen Teil der Corporate/Enterprise Governance dar. IT-Governance beinhaltet die **Steuerung der IT** mit den **Zielen** der Schaffung von Unternehmensmehrwert durch die IT, einer Abstimmung zwischen IT und Business sowie der Sicherstellung der Erfüllung von Strategie und Zielen der IT.

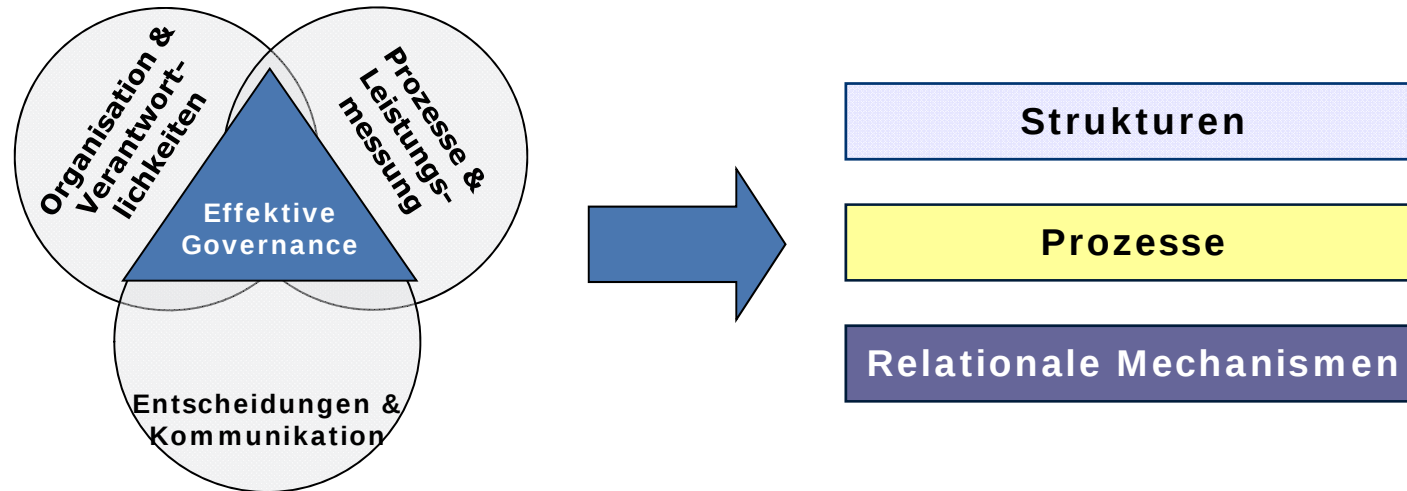
IT-Governance beinhaltet **organisatorische Strukturen und Prozesse** sowie **Regeln zur Entscheidungsfindung** in IT-Belangen.

Aufgabenbereiche

- IT Strategy Management
- IT/Business Alignment
- Performance Measurement
- Resource Management
- Risk Management



Umsetzung von IT-Governance



- **Strukturen:** verantwortliche Funktionen, unterschiedliche IT-Komitees
- **Prozesse:** strategische IT-Entscheidungsfindungen und deren Überwachung
- **Relationale Mechanismen:** Zusammenarbeit zwischen dem Geschäft und der IT, strategische Kommunikation und gemeinsames Lernen (shared learning)



Minimum Baseline der IT-Governance

Nr.	Art	Umsetzungsmechanismus
1	Struktur	IT-Steuerungsgremium
2	Struktur	CIO Teil der Unternehmensführung
3	Prozess	Portfolio-Management
4	Prozess	IT Budget Control and Reporting
5	Struktur	IT-Strategiegremium
6	Relationaler Mechanismus	IT Leadership
7	Prozess	Strategic Information Systems Planning
8	Struktur	IT-Projektsteuerungsgremium
9	Struktur	CIO berichtet CEO und / oder COO
10	Prozess	Projekt Governance / Management Methodologies



IT Governance-Archetypen

ESCP
EUROPE



**Business
Monarchy**

IT Monarchy

Federal

IT Duopoly

Feudal

Anarchy





IT Governance-Entscheidungsdomänen



IT Principles	IT Principles are the statements that express how your enterprise needs to design and deploy IT across enterprise to connect, share, and structure information.
IT Architecture	What technical guideline and standards will be used in your enterprise?
IT Infrastructure Strategies	Describe whether, why and how the enterprise will build and sustain a tailored set of shared and reliable services to meet business goals.
Business Application Needs	What business applications must be acquired or built to meet business requirements including those for individual business divisions?
IT Investment and Prioritization	Addresses how to much and where to invest and how to justify and approve IT enabled business initiatives and how to ensure their accountability.



Agenda

ESCP
EUROPE

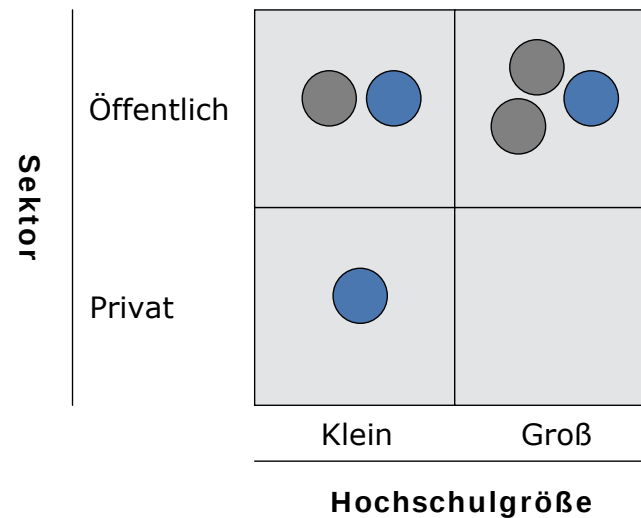


- Einleitung
- IT in Hochschulen
- IT-Governance
- Qualitative Untersuchung**
- Fazit



Sechs Hochschulen in D und FIN

ESCP
EUROPE



Projektpartner in
Deutschland



Mögliche Projektpartner
im Ausland

Fallstudie 1



Fallstudie 6



Fokusgruppe





Archetypen und Entscheidungsdomänen in Hochschulen



IT-Gov-Entscheidungsdomänen		Grundsätze	Architektur	Infrastruktur	Geschäfts- wendungen	Investitionen
IT-Governance Archetyp						
Business Monarchy	Gruppe (inkl. CIO) oder individuelle Mitglieder der Hochschulleitung	X	x	x		X
IT Monarchy	Gruppe oder individuelle Mitglieder von IT-Verantwortlichen		X		x	
Federal	HS-Leitung und mind. Ein Leiter aus zentraler Einheit, optional IT-Leitung					X
IT Duopoly	IT-Leitung und eine der anderen Gruppen (HS-Leitung / Prozess-inhaber)		x	X	X	
Feudal	Leiter von zentralen Struktureinheiten, Inhaber von Kernprozessen			x	x	
Anarchy	Jeder Endbenutzer					



Die Arbeitsweise von IT-Bereichen in Hochschulen



	Erkenntnis	Gründe
1	Die IT ist durch redundante, dezentrale Strukturen sowie ‚Insellösungen‘ geprägt.	Hohe Autonomie von Forschung und Lehre und somit der Fachbereiche
2	Die Entscheidungsdurchsetzung ist nicht immer gewährleistet.	Kaum formale Weisungsbefugnisse Ausgeprägte Diskussions- und Konsenskultur
3	Hochschulen haben nur äußerst selten eine festgeschriebene IT-Strategie.	Fehlendes Interesse und fehlende Kompetenz der Hochschulleitung bei IT-Themen
4	Referenzmodelle (ITIL, COBIT etc.) werden als Orientierung verwendet, aber nicht komplett eingeführt.	Umfangreiche Referenzmodelle werden als überdimensioniert und/oder nicht passend empfunden.
5	Service Level Agreements (SLA) sind nur schwer durchsetzbar.	Fehlende Durchsetzbarkeit von Kostenverrechnungen und Sanktionen

Strukturen

Prozesse

Relationale
Mechanismen



Spezielle Organisationsstrukturen



Handlungsfeld	Zielbild	Handlungsempfehlung
1 Dezentralität	Zentrale Erbringung der Basisdienste, dezentrale Spezialdienste	• Aufzeigen von individuellem Nutzen für die einzelnen Abteilungen durch zentrale Erbringung
2 Entscheidungsdurchsetzung	Beteiligung von Abteilungen bei der Entscheidungsfindung	• Zielgerichteter Ausbau bzw. Schaffung von IT-Gremien mit Fachvertretern
3 IT-Strategie	Transparenz der strategischen Relevanz der IT für die Hochschule	• Etablierung von Ansprechpartnern für IT in der Hochschulleitung (Stabsstelle, CIO-Gremium etc.)
4 Referenzmodelle	Selektive Nutzung von Referenzmodellen	• Überprüfung von Referenzmodellen auf individuelle Anwendbarkeit
5 SLA	Langfristig: Einführung von SLA	• Aufstellen eines Servicekatalogs als initiale Maßnahme

S

P

R



Agenda

ESCP
EUROPE



- Einleitung
- IT in Hochschulen
- IT-Governance
- Qualitative Untersuchung
- **Fazit**



Fazit

- Kaum eine Hochschule hat eine ‚reife‘ IT-Governance
- Thema der Relevanzsteigerung von IT in den Hochschulen durchaus vertreten, Hochschulen wollen strategische Ausrichtung der IT verbessern/erweitern
- Einführung von integrierten Informationssystemen (Campus-Management-System) weit verbreitet
- Einige Strukturen sind implizit vorgegeben aufgrund rechtlicher Anforderungen (z.B. Budgethoheit beim Kanzler, sodass er bei großen Projekten stets genehmigen muss)
- Vielfach werden erste Ansätze explizit umgesetzt (z.B. Einführung von IT-Service-Management)
- Oft wird die Umsetzung von ‚Soll-Strukturen‘ durch die spezielle Organisationsform Hochschule ausgebremst



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

<http://www.escpeurope.de>
mbick@escpeurope.eu

ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Markus Bick
Heubnerweg 8-10
14059 Berlin
++49-(0)30-32007-182

