

Lessons Learned

Ergebnisse und Erfahrungen aus dem DFG-Projekt
i³ – sic!* der Universität Oldenburg

Hans-Joachim Wätjen

*(Leiter der IBIT - Bibliotheks-, Medien und Nutzerdienste, zugleich
bis 30.6.2007 IBIT-Vorstandsvorsitzender, ab 1.7.2007 CIO)*

***Integrierte Informationsinfrastruktur – service – information – communication!**

Vorgaben aus der Einladung der DFG

*„... kurz die Projektziele erläutern
... das Erreichte berichten
... Die Analyse der Schwierigkeiten und Widerstände
und deren Überwindung*
sind wichtige Ergebnisse der Projekte.
... das jeweilige CIO-Konstrukt
und die Erfahrungen damit.“*

* Auch die **Nicht-Überwindung von Widerständen** kann ein wichtiges Ergebnis sein!

„Während eines Projekts werden laufend neue Erkenntnisse gewonnen, positive wie negative.

Während die positiven als Leistungen und Ergebnisse stolz verkündet werden, wird über die negativen Erkenntnisse meist der Mantel des Schweigens gehüllt.

Ergebnis davon ist, dass bestimmte Fehler immer wieder gemacht werden.

Das Gegenmittel hierfür ist das Dokumentieren und strukturierte Sammeln von Erfahrungsberichten, den so genannten ‚lessons learned‘.“

Aus: Glossar Projekt.magazin

1. Vorbemerkungen
2. Projektziele
 - Projekt i³-sic und IBIT im Reformprozess der Universität
 - Konvergenz und organisatorische Integration als Leitideen
3. Organisationsentwicklung
4. CIO-Konzept(e)
 - CIO-Konzept bis 30.6.2006
 - CIO-Konzept und Integration im Umbruch
 - CIO-Konzept ab 1.7.2007
5. Erprobung in den Beispielprojekten
 - B 0: Integrierter Info-Help-Desk
 - B 1: Universitäre Nutzerverwaltung
 - B 2: Web-basierte Datenbank Anwendungen
 - B 3: Integrierte Medienkompetenzvermittlung
6. IBIT, quo vadis?

1. Vorbemerkungen

- **zur Projektleitung und Ressortzuständigkeit**
 - im Vorprojekt:
 - o bis 31.3.2004: frühere Vizepräsidentin für Verwaltung und Finanzen
 - im Hauptprojekt und danach:
 - o bis 30.9.2004: Vorgängerpräsident
 - o bis 30.9.2008: letzter Präsident
 - o aktuell: Vizepräsidentin für Verwaltung und Finanzen und Vizepräsident für Forschung

Lesson: Die kontinuierliche und verlässliche Unterstützung durch die Universitätsleitung ist ein wichtiger Erfolgs- und auch Misserfolgswfaktor!

- **Aber: inhaltliche Hauptverantwortung für die nicht erreichten Projektziele liegt beim Urheber**
 - der Anträge und Berichte an die DFG und
 - dieses subjektiv verfassten Vortrages

Innovation hat Tradition an der Uni Oldenburg!

- Globalhaushalt seit 1995
- Fakultätsbildung 2003 (von 9 Fachbereichen zu 5 Fakultäten)
- Umstellung auf BA/MA seit WS 2004/05 (flächendeckend 2006)
- Leitbild- und Strategiebildungsprozess in 2005
- Zielvereinbarungen (Einführung ab 2005)
- aktuell: Personalkostenbudgetierung ab 2009

i³ - sic! konnte auf Vorarbeiten bauen!

- Bibliotheks- und Informationssystem
(BIS = UB + MZ + Verlag + Druckzentrum)
- Beratungsgruppe + Entwicklungsplan „Netze - Neue Medien“ (1998)
- Steuerkreis + Dienstleistungsnetzwerk für digitale Medien (2002)
- diverse E-Learning-, E-Publishing-Aktivitäten und -Projekte
- gestiegene Anforderungen und zunehmende strategische Bedeutung von Informationsmanagement von Präsidium erkannt

Konvergenz und organisatorische Integration

Orientierung an Vorbildern in UK, USA, Australien

Integration durch Konvergenz getrieben: e- ...

2003 *(iii) separately managed services under the coordination of a single senior officer"*

2004 *(ii) an integrated management structure, but service delivery and operational management from separate service points*

2009 ? *„(i) fully converged at all levels, with service delivery from integrated service points using multiskilled staff*

Lewis, M. / Saxton, C. (EDUCAUSE 2000): <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/EDU0007.pdf>

→ Konzept Oldenburg:

CIO als Vorstand

+ organisatorische Integration

+ operationale Integration

3. Organisationsentwicklung

Ziel: Integration der bereits vorhandenen zwei zentralen Einrichtungen BIS und HRZ bei gleichzeitiger Zentralisierung und Neustrukturierung der IT-Dienste (HRZ+Verw.-DV+Bibl.-DV)

Maßnahmen:

- professionelles Projektmanagement
- gemischt besetzte Projektgruppen
- interne und externe Kommunikationsmaßnahmen
- Einführung von SLA in den IT-Diensten

Schwierigkeiten / Widerstände:

- Personal: feindliche Übernahme, mehr Arbeit, Ablehnung jeglicher Veränderung, Verlust von Kernkompetenzen, Qualitätseinbußen
- Ziele und Maßnahmen konnten insbes. dem IT-Personal kaum vermittelt werden.
- Verwaltung: weniger Einfluss auf Verw.-DV, schlechterer PC-Service

3. Organisationsentwicklung

Ergebnisse:

- bis Ende 2006: nur formal vollzogen (Aufbauorganisation), noch keine operationale Integration, keine Veränderung der Zuständigkeiten und Prozesse

Lessons:

1. **Projektmanagement konnte nur wenig Unterstützung bei der Überwindung der Widerstände leisten!**
2. **Aufwand und Nutzen von Projektmanagement immer kritisch prüfen und pragmatisch abwägen!**
(„Parallelwelt“ mit Mind Maps, MS- Project-Plänen und Quartalsberichten)
3. **Integrationsprozess verlief langsamer als geplant und war mit hohem zeitlichen Aufwand für das Management und die Kommunikation verbunden. Letztere ließ sich nicht an das Projektmanagement delegieren!**

3. Organisationsentwicklung

Ziel: ein vollständiges mit allen Nutzern abgestimmtes Dienstleistungskonzept

Maßnahmen:

- Einbeziehung der Nutzer in Workshops und Arbeitsgruppen
- Zusammenarbeit mit den IT-Beauftragten
- Feedback aus Lenkungsgruppe und später aus IBIT-Beirat

Schwierigkeiten / Widerstände:

- sofort ein starker Bedarf nach neuen Dienstleistungen
- Differenzierung der Nutzerbedürfnisse in den verschiedenen Zielgruppen und Disziplinen war ausgeprägter als erwartet

3. Organisationsentwicklung

Ergebnisse:

- kein vollständiges mit allen Nutzern abgestimmtes Dienstleistungskonzept möglich,
- statt dessen Stabilisierung und Ausbau der IT-Basisdienste (E-Mail, Web Server) und
- Entwicklung und Angebot neuer Dienstleistungen:
 - E-Administration von Prüfungen für BA/MA
 - Groupware
 - Elektronischer dezentraler Einkauf (EDE)

Lesson: Ein DL-Katalog entsteht nicht am grünen Tisch von Gremien, sondern aus sich ständig ändernden Anforderungen der Praxis und muss oft ad hoc entschieden werden.

3. Organisationsentwicklung

Ziel: Akzeptanz der integrierten Einrichtung innerhalb der Univ.

Maßnahmen:

- Einführung eines Vorstandsressorts für Dienstleistungsmarketing
- Durchführung von Marketingmaßnahmen (E-Mail-Newsletter für Lehre und Forschung, ständige Rubrik „IBIT-Tipp“ im Uni-Info, Überarbeitung der Website ...)
- Zusammenarbeit mit den IT-Beauftragten
- Feedback aus Lenkungsgruppe und später aus IBIT-Beirat

Schwierigkeiten / Widerstände:

- Fakultäten lehnten Größe der Einrichtung, Zentralisierung, und Abgabe von Personal ab.

3. Organisationsentwicklung

Ergebnisse:

- erfolgreiches Marketing
- nach wie vor wenig Akzeptanz der integrierten Institution

Lesson: Die generellen Vorurteile und Vorbehalte der Fakultäten gegen Zentrale Einrichtungen (und die Verwaltung) wirkten sich verstärkend gegen die integrierte Einrichtung aus. Sie lassen sich durch offensive Marketingmaßnahmen alleine nur schwer abbauen.

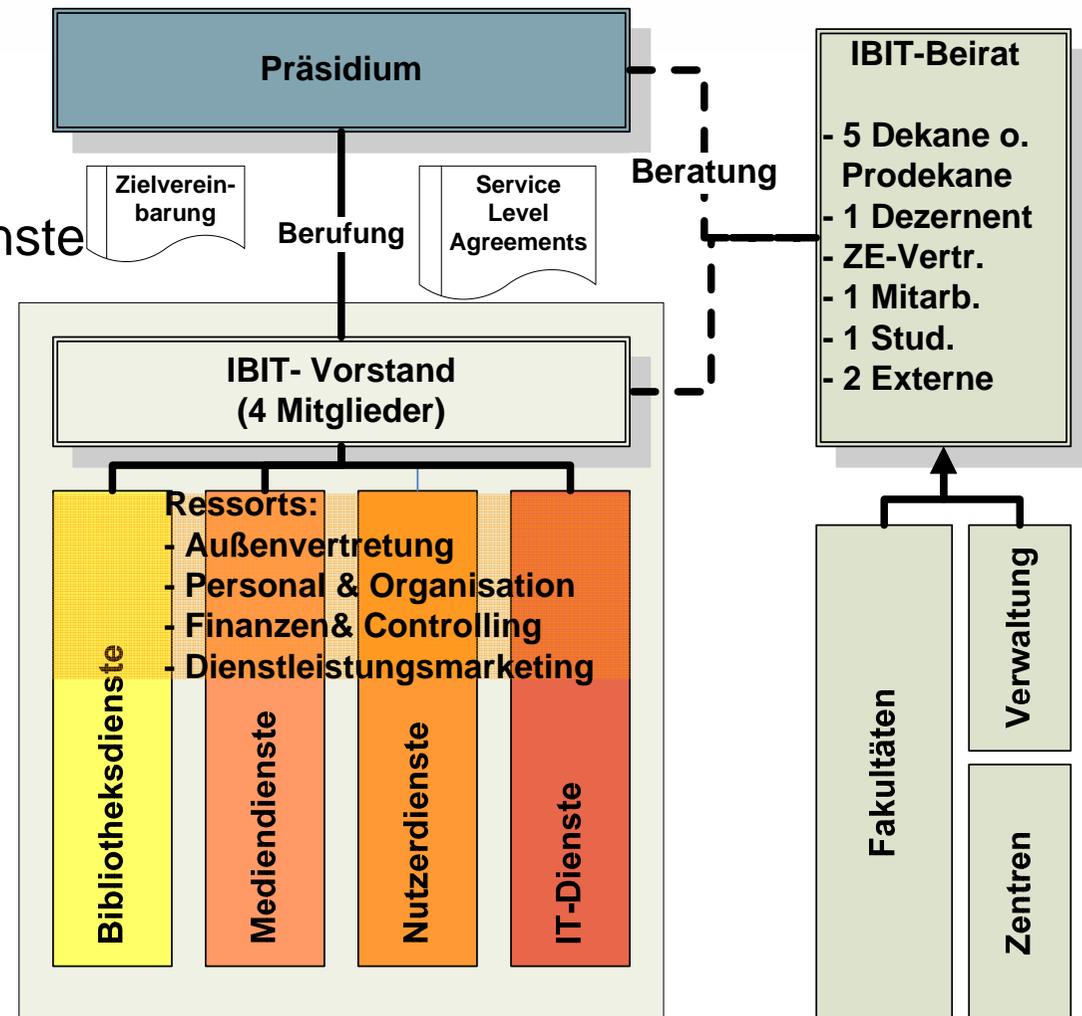
4. CIO-Konzept bis 30.6.2006

CIO = IBIT-Vorstand

4 Mitglieder:

- Ltr. Bibl.-/ Mediendienste (Vorstandsvors.)
- Ltr. IT-Dienste (Stellvertr. Vors.)
- Ltr.in Nutzerdienste
- Ltr. IT-Abt. Anwendungsentw.

Ressortierung



4. CIO-Konzept bis 30.6.2006

Ziele:

- CIO als Organ (statt Person) sollte größere Akzeptanz in der Universität finden (Bündelung verschiedener Fachkompetenzen).
- Vorstand sollte durch seine Zusammensetzung integrierend nach innen wirken (modernes Leitungsorgan).

Maßnahmen:

- Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit durch Geschäftsordnung
- Ressortierung mit dem Ziel der geschäftsbereichsübergreifenden Integration

Schwierigkeiten / Widerstände:

- CIO-Funktion des Vorstands vom Präsidenten nicht eingefordert und vom Vorstand nicht aktiv genug wahrgenommen
- zu viel operatives Geschäft aus dem Fusionsprozess im Vorstand
- Denken in alten Strukturen (Wir/Ihr =Bibliothek und Ihr/Wir = RZ) auch im Vorstand
- dadurch oft von Partialinteressen geleitete Diskussionen

4. CIO-Konzept bis 30.6.2006

Ergebnisse:

- strategische Leitlinien aus Leitbild 2010 der Universität abgeleitet, deren Umsetzung erfolgte allerdings durch die Beschäftigung mit dem OE-Prozess verzögert
- im Operativen handlungsfähig trotz aller Kompromisse im Konzept
- Ressortierung mit wenig integrierender Wirkung (Bsp.: nur marginale Umverteilung von Ressourcen)

Lesson: Die Leitung einer fusionierten Einrichtung, ob eine Person oder ein Organ, muss das Interesse der gesamten Einrichtung vertreten. Das setzt eine deutliche Distanz zum operativen Geschäft und zu den einzelnen Geschäftsbereichen voraus.

Zäsuren 2006 und 2007:

1. Ablehnung des Fortsetzungsantrags - Phase 2:

„Änderungen in der Organisationsstruktur erreicht, allerdings nicht in dem ursprünglich vorgesehenen Umfang“

- *„positive Wirkungen beschrieben, jedoch wurden auch Akzeptanzprobleme deutlich“*
- *„Die neuen Arbeitspakete sind zu nahe am Tagesgeschäft.“*

→ Förderung: Ila für 24 Mon. zum Abschluss der Teilprojekte

4. CIO-Konzept und Integration im Umbruch: 2006-2007

2. darauf folgende Intervention durch den Präsidenten

- statt Rückenstärkung „Entmachtung“ des Vorstandes durch Entscheidungsvorbehalte des Präsidenten bei
 - größeren Investitionen und
 - Stellenfreigaben
- und durch Versuch der Einbeziehung des IBIT-Beirats in Ressourcenentscheidungen

3. Konflikte und Vertrauensbrüche im Vorstand

- Bedarf der IT-Dienste nach Autonomie
- einseitiges informelles Außerkraftsetzen der Ressortierung
- „Regelverstöße“

4. CIO-Konzept ab 1.7. 2007

Neue Ziele:

- Beendigung der Konflikte im Vorstand („Ruhe“)
- Befriedigung der Autonomieansprüche der IT-Dienste-Leitung
- Moratorium der „Integrationsideologie“

Maßnahmen:

- Teilung in 2 Bereiche mit 2 getrennten Budgets
- getrennte Planungs- und Verhandlungsgespräche
- Aufgabe des Vorstandsmodells ab 1.7.2007
- Aufteilung der CIO-Funktionen in
 - Chief Information Officer (CIO)
= Ltr. Bibliotheks-, Medien- u. Nutzerdienste
 - Chief Technology Officer (CTO)
= Ltr. IT-Dienste
- gemeinsames Dienstleistungsmarketing durch die Nutzerdienste
- weiterhin *ein* IBIT-Beirat für beide Bereiche

4. CIO-Konzept ab 1.7. 2007

Ergebnisse:

- CIO- + CTO-Aufgaben nie definiert und nie kommuniziert
- *ein* DL-Marketing für IBIT durch die Nutzerdienste hat sich bewährt

Lesson: Die Abkehr vom Ziel der vollständigen Integration durch scheinbar pragmatische Lösungen bedeutet faktisch die vollständige Aufgabe der Integration.

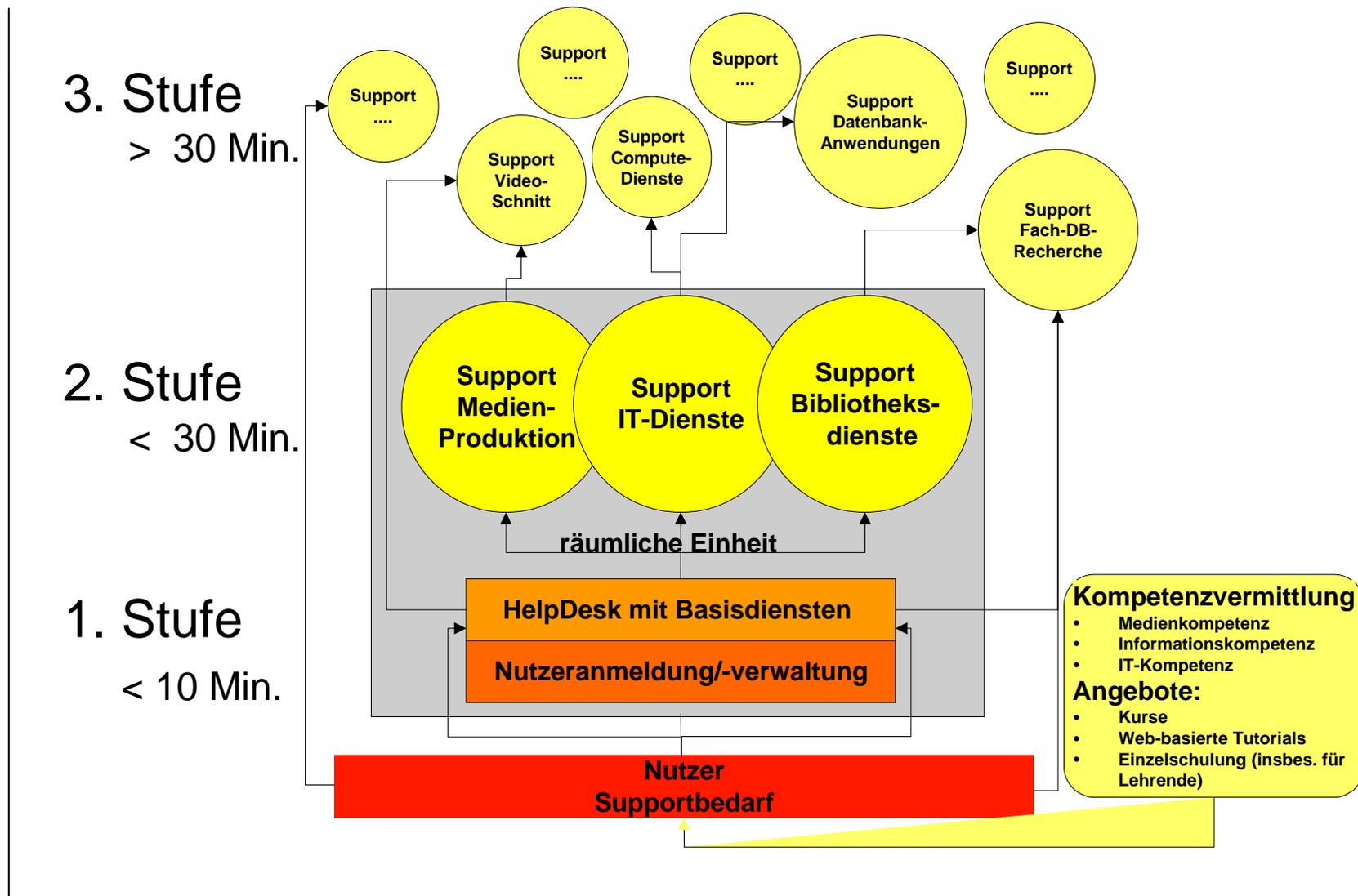
5. Beispielprojekte

B 0: Integrierter Info-Help-Desk

Ziele:

- nutzerorientierte gestufte Informations- und Beratungsangebote: „One-Stop-Shopping“ an beiden Hochschulstandorten
- für die Bereiche der Informations- und Literaturrecherche, der Medienproduktion und der Informationstechnologien
- Bündelung der verschiedenen Kompetenzen durch gemischt qualifizierte Teams
- Zielgruppe: vor allem Studierende

5. Beispielprojekte B 0: Integrierter Info-Help-Desk



Maßnahmen:

- Quantitative und qualitative Ist-Analysen der Informations- und Beratungsdienste
- Detaillierter Anforderungskatalog (angepasst an die Nutzergruppe der Studierenden)
- Konzept für die inhaltliche und räumliche Ausgestaltung (Information Commons)

Schwierigkeiten / Widerstände:

- Fehlen von Projektstrukturen, keine Planung aus Vorprojekt, lediglich Vorgaben und keine zusätzlichen Personalressourcen
- Aufwand für intensive Planungen durch das Stammpersonal wurde unterschätzt (inkl. Kennenlernen, Vertrauensbildung, Besuch anderer Einrichtungen ...)

5. Beispielprojekte

B 0: Integrierter Info-Help-Desk

Ergebnisse:

- integrierende Wirkung zwischen IT- und Bibliothekspersonal
- Nutzerverwaltung der IT-Dienste organisatorisch in Nutzerdienste integriert
- IT-Beratung mit zusätzlichen PC-, Scanner- und Print-Arbeitsplätzen räumlich integriert
- bisher: gemeinsame Nutzung des Ticketsystems OTRS
- Künftig: „Der Service-Desk der IT-Dienste wird Ende 2008 seinen Betrieb aufnehmen und mit helpLine toolgestützt die ITILv3-Prozesse Incident-Management und Request-Fulfilment im First Level bedienen.“ (Statusbericht Ltr. IT-Dienste)

Lessons:

- 1. Die Umsetzung nicht von der Konzeptentwicklung trennen. Beides verbinden und schneller Umsetzungserfolge herbeiführen!**
- 2. Eigene Ressourcen wären für das Teilprojekt notwendig gewesen.**
- 3. Die Einführung von ITIL in den IT-Diensten ist offensichtlich inkompatibel mit integrierten Lösungen, die bereits gemeinsam angewendet werden.**

5. Beispielprojekte

B 1: Universitäre Nutzerverwaltung

Ziele:

- Synchronisation personenbezogener Daten
- Beibehaltung der Quellsysteme
(Personal- und Studierendendatenverarbeitung)
- Benutzerverwaltungen auf dem Campus mittels
Meta Directory synchronisieren
- Verbesserung der Datenqualität und -validität
- Weboberfläche für
 - Administratoren/inn
 - Info-Help-Desk
 - Nutzer/innen (= Selbstverwaltung)

5. Beispielprojekte

B 1: Universitäre Nutzerverwaltung

Maßnahmen:

- Beteiligung der Stakeholder bei der Planung (Dezernate, Datenschützer, Personalrat ...)
- Beispielhafter Auswahl-, Entscheidungs- und Beschaffungsprozess
- Abbildung und Automatisierung aller Geschäftsprozesse (auch Ändern und Löschen)

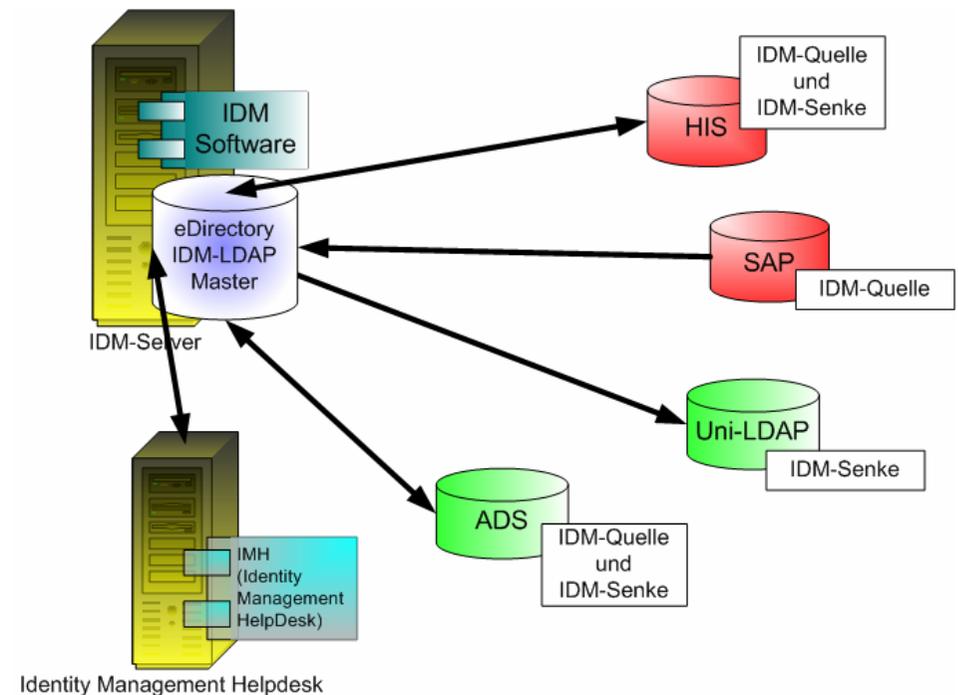
Schwierigkeiten / Widerstände:

- Verlust von Know How durch Weggang der Projektmitarbeiter nach Ablehnung des Fortsetzungsantrages
- Wechsel der Teilprojektleitung

5. Beispielprojekte B 1: Universitäre Nutzerverwaltung

Ergebnisse:

- Novell eDirectory seit 3.9.2007 im Einsatz
- Access-Management mit Konnektoren zu den Quell- und Zielsystemen der Identitätsdaten
- Quellsysteme: SAP-HR und HIS-SOS
- Zielsysteme: LDAP und ADS, die wiederum die einzelnen Applikationsplattformen bedienen
- Info-Help-Desk mit Web-Schnittstelle IMH



5. Beispielprojekte

B 1: Universitäre Nutzerverwaltung

Lesson: Das Identity Management hätte von Anfang an nachhaltig auch vom Stammpersonal betreut werden müssen, um die Abhängigkeit von Projektmitarbeitern zu vermeiden.

B 2: Webbasierte Datenbankanwendungen

Ziele:

- Integration bereits existierender Informationssysteme
 - Minimierung von Redundanz und Schnittstellen
 - Optimierung von Arbeitsabläufen
- Einführung eines universitätsweiten Web-Portals
 - o für Studierende
 - o für Lehrende
 - o Forschende und
 - o Mitarbeiter/innen
 - mit Rollen- und Rechtekonzept
 - mit Single Sign On (SSO)

5. Beispielprojekte

B 2: Webbasierte Datenbankanwendungen

Maßnahmen:

- Auswahl, Test und Prototyp eines Portalsystems für Studierende
- parallel dazu DV-Unterstützung für BA/MA-Einführung (E-Prüfungen mit 1/3 Kapazität des Teilprojekts)
- Einführung eines universitätsweiten Web-Portals wurde mit Reduktion der Projektfinanzierung 2006 aufgegeben

Ergebnisse:

- Übernahme des Produktivbetriebs von Stud.IP (Durchdringung >70% bei Stud. + Lehr., 62.000 Zugriffe /Tag von 4.100 Pers.)
- E-Administration von Studium und Lehre (Realisierung als Plug-Ins zu Stud.IP und mit Schnittstellen zu HIS-POS)
- Single Sign On - Authentifizierung über CAS-Server in Betrieb

Schwierigkeiten / Widerstände:

- Bedarf nach zielgruppenorientierten Portalen nicht vermittelbar, (Bedarf nach stabilen Basisdiensten und nach DV-Unterstützung für BA/MA-Einführung dominant)
- Anforderungen für BA/MA-Administration waren lange unklar oder nicht definiert (keine Vorgaben von Fakultäten, Dezernaten oder Vizepräsidentinnen)
- IBIT daher oft in Doppelrolle und mit Selbstbeauftragung

Lesson: Angesichts der schwierigen Entscheidungsprozesse an Universitäten ist es um so wichtiger, Verbindlichkeit mit den Nutzern herzustellen, Auftrag, Rollen und Strukturen zu klären. Dann würden Entwicklungen reibungsloser verlaufen.

B 3: Integrierte Medienkompetenzvermittlung

Ziele:

Integration der Vermittlungsangebote der drei „Alteinrichtungen“

- *inhaltliche* Integration von IT-, Informations- und Medienkompetenz
- primäre Zielgruppe: Studierende

Maßnahmen:

- Konzeptentwicklung für ein integriertes Angebot
- Koordination der bibliothekarischen Schulungsangebote
- Entwicklung von Standards zur Vermittlung von Informationskompetenz

Schwierigkeiten / Widerstände:

- lange Unklarheit, ob Modul „Medienkompetenz“ im so genannten Professionalisierungsbereich angeboten werden soll
- hoher personeller Aufwand durch eigenes Modulangebot

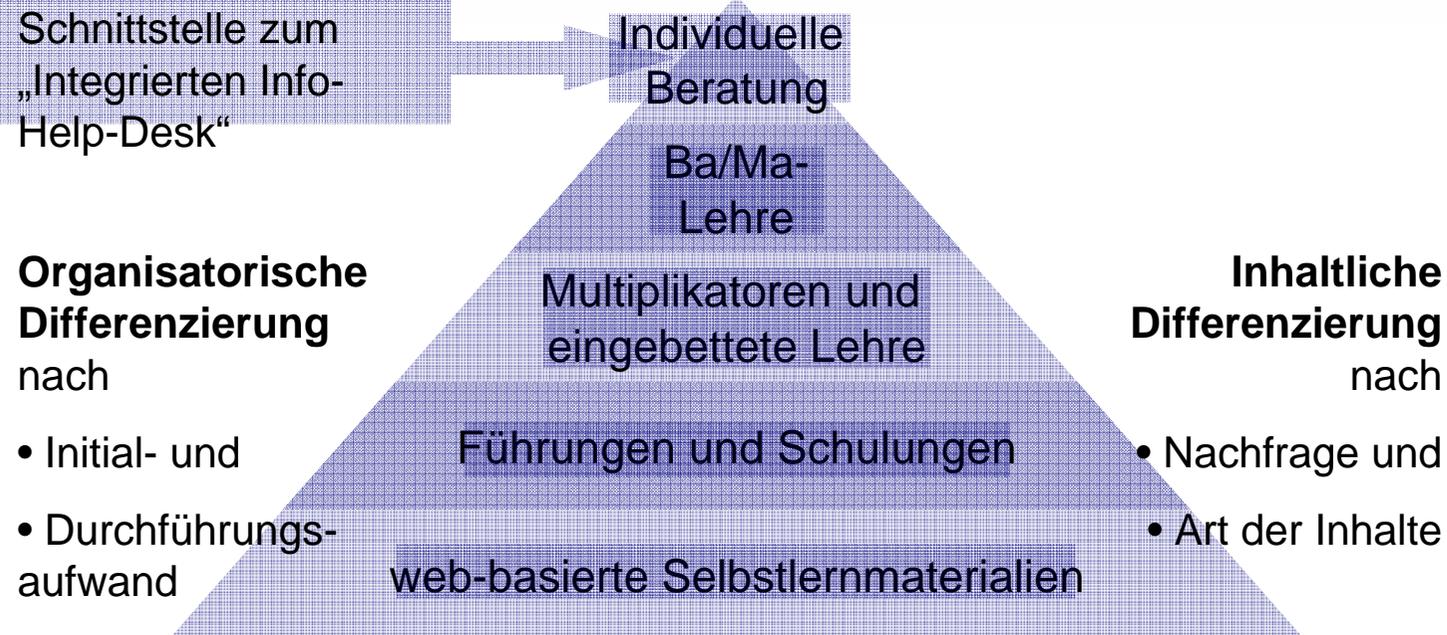
B 3: Integrierte Medienkompetenzvermittlung

Ergebnisse:

- Einrichtung von dauerhaften Stellenanteile für Informationskompetenzvermittlung
- Angebote zur IT-Kompetenzvermittlung wurden gestrichen
- Vermittlung von Informationskompetenz erfolgt vor allem eingebettet in Lehrveranstaltungen und Tutorenschulungen in Zusammenarbeit mit den Fächern (dadurch mehr Reichweite als bei eigenständigen Lehrangeboten im Bachelor-/Master-Bereich)
- Angebote jetzt komplett auf Lehrplattform Stud.IP
- Online-Tutorials auf Wiki-Basis

B 3: Integrierte Medienkompetenzvermittlung

Ergebnis: Qualifizierungskonzept Studierende



Lessons:

1. Die Vorbehalte der Fakultäten gegen eigenständige Lehrangebote aus den zentralen Einrichtungen sind wenn überhaupt nur in intensiven Dialogen zu überwinden.
2. In Lehrveranstaltungen eingebettete Angebote und Tutorenschulungen sind effektiver und effizienter.

6. IBIT, quo vadis?

- Option 1:
 - Die faktische Trennung innerhalb von IBIT ist auch organisatorisch zu vollziehen.
 - Die Kompetenzen von CIO und CTO sind klar zu regeln.
 - Oder: Ein neues CIO-Konzept ist zu entwickeln.
- Option 2:
 - Die Integration ist mit einem Neuanfang wieder ernsthaft zu betreiben.
 - Neue Leitungsstrukturen sind dann auch durchzusetzen.
- Während des Interregnums ohne Präsident wird es voraussichtlich keine Veränderung geben!
- Mit einem neuen Präsidium könnte es auch eine neue Bewertung und Entscheidung des Informationsmanagements geben!

Kontakt:

Hans-Joachim Wätjen

E-Mail: hans.j.waetjen@uni-oldenburg.de

Tel.: +49 (0)441 798 4010

Projektdokumentation

und weitere Informationen: <http://www.uni-oldenburg.de/projekti3sic/>