

## Stellungnahme zur IT-Strategie der Universität Hamburg

Die vom Präsidium am 21.09.2015 verabschiedete IT-Strategie der UHH (im Folgenden als IT-S abgekürzt), deren Erarbeitung von der BWFG veranlasst wurde, sollte aus WiSo-FIO-Perspektive nicht unkommentiert bleiben. Erfreulich ist zunächst, dass uns erstmals seit zwei Jahren überhaupt ein Arbeitsergebnis des IT-Lenkungskreises der UHH als Kollektivem CIO vorliegt.

Im Herbst 2013 hatte der Kollektive CIO ein IT-Versorgungskonzept (im Folgenden als IT-VK abgekürzt) erarbeitet und der Universitätskammer zur Kenntnis gegeben, das kurz darauf mit dem UHH-Newsletter Nr. 57 vom Dezember 2013 öffentlich bekannt gemacht und mit seinen Kernaussagen vorgestellt wurde. Die IT-S wurde inzwischen ebenfalls in der Universitätskammer erörtert und in Kraft gesetzt, wurde aber im Gegensatz zum IT-VK nicht veröffentlicht. Weder wird sie im neuesten UHH-Newsletter Nr. 79 vom November 2015 erwähnt noch findet sie sich auf einer einschlägigen UHH-Webseite<sup>1</sup>. Auf Anfrage scheint sie inzwischen aber verteilt zu werden.

### IT-Management an der UHH eher klandestin als transparent

Bisher haben wir nur durch das IT-VK vom 04.11.2013 vom Wirken des Kollektiven CIO erfahren. Dessen Vorsitz liegt beim Kanzler, zu dessen zwölf Zuständigkeitsbereichen lt. Präsidiums-Webseite auch „Informationsmanagement und IT“ gehören, worüber man im Gegensatz zu den übrigen elf Zuständigkeitsbereichen aber dort nichts Näheres erfährt<sup>2</sup>. Ausgerechnet hier fehlt jede weitere Verlinkung, auch nicht zum ebenfalls am Kollektiven CIO beteiligten RRZ.

Die Faculty Information Officer (FIO) werden seit zwei Jahren nicht über die Arbeit des Kollektiven CIO informiert, geschweige denn konsultiert oder mit einbezogen. Diese kommunikativen Leerstellen lassen weder auf einen hohen Stellenwert des IT-Managements noch auf Transparenz in IT-strategischen Fragen schließen.

### IT-Zentralisierung – was ist aus dem Migrationsprojekt geworden?

Als Ziel Nr. 1 des IT-VK wurde die „konsequente Zentralisierung der IT-Basisdienste zum RRZ mit Blick auf einen inhaltlichen Abgleich zwischen dezentral und zentral vorzuhaltenden IT-Diensten“ ausgegeben. Diese „konsequente Zentralisierung“ sollte mit einem „Analyse- und Migrationsprojekt zur Aufgabenteilung zwischen RRZ und Fakultäten“ erreicht werden, in dem „zur Realisierung von Synergieeffekten IT-Infrastrukturen und IT-Dienstleistungen der Fakultäten, die für mehrere Nutzergruppen gemeinsam und besser zentral erbracht werden können, im Rahmen eines Analyse- und Migrationsprojekts schrittweise zum RRZ verlagert werden“<sup>3</sup>. Gehört hat man von diesem Projekt seither nichts.

Wenn die „konsequente Zentralisierung“ ein Kardinalziel des IT-VK war, dann ist es erstaunlich und erklärungsbedürftig, warum sie zwei Jahre später in der IT-S immer noch auftaucht, wenn auch nicht mehr als „Strategiefeld“. Wenn es noch unerledigte Zentralisierungsaufgaben gibt, denn wäre zu berichten, was erledigt wurde und was warum noch offen ist. Ferner wäre zu begründen, warum IT-Zentralisierung nun nicht mehr strategisch ist.

Zu befürchten ist allerdings, dass die „konsequente Zentralisierung“ vom Kollektiven CIO gar nicht in Angriff genommen wurde. Nicht einmal eine Ist-Aufnahme aller IT-Dienste, auf deren Basis erst zu entscheiden ist, welche zentral und welche dezentral betrieben werden sollen, ist bisher bekannt geworden. Wie sollen zentrale und dezentrale IT-Dienste abgeglichen werden, über die man sich keinen systematischen Überblick verschafft hat? Wenn es eine solche, bisher nicht kommunizierte Analyse der IT-Infrastrukturen, der IT-Dienste und der IT-Personalstellen doch gegeben haben sollte, welche IT-Infrastrukturen und IT-Dienstleistungen wurden dabei als für mehrere Nutzergruppen relevant und damit als eigentlich ins RRZ zu migrieren identifiziert<sup>4</sup>? Was davon wurde tatsächlich konsequent zentralisiert und was wurde warum zukünftigen, jetzt nur noch „schrittweisen“ statt „konsequenten“ Migrationen vorbehalten?

IT-Versorgungskonzept (04.11.2013)	IT-Strategie (08.09.2015)
<p>„Im Zuge einer Migration zu diesem generellen Konzept verlagern die Fakultäten ihre IT-Infrastrukturen und IT-Dienstleistungen, die für mehrere Nutzergruppen gemeinsam zentral erbracht werden können („Shared Services“, z. B. Verzeichnisdienste, WWW, E-Mail, Groupware, Dateidienste, Datensicherung/-archivierung, Desktop-Management), schrittweise zum RRZ. Durch den Wegfall von Mehrfachaufwänden und Nutzung des „Economy of Scale“ sind Einsparungen zu erwarten. Die Synergieeffekte und Effizienzgewinne müssen u. a. erzielt werden, um die zunehmend wachsenden Anforderungen an die Qualität und Leistungsfähigkeit der IT-Versorgung erfüllen zu können und das wissenschaftliche und Verwaltungspersonal von IT-bezogenen Tätigkeiten weitest möglich zu entlasten.</p> <p>Zur Bündelung der Kräfte und Kompetenzen, die notwendig sind, um die Migrationsarbeiten zu leisten, die im Kontext der Erhöhung des Standardisierungs- und Zentralisierungsgrades erforderlich sind sowie um den Aufwand zu decken, der am RRZ durch die Vergrößerung der zu versorgenden Nutzergruppe entsteht, ist eine frühzeitige enge Kooperation zwischen dem RRZ und dem Vor-Ort-Personal zur gemeinsamen technischen Weiterentwicklung sowie als Beitrag zur geänderten Arbeitsteilung erforderlich. Im Zuge notwendiger Reorganisationsprozesse wird es aller Voraussicht nach zu Personalverlagerungen mit partiellen Änderungen der Dienstaufsicht kommen. Die Mittel, die für Personal, Auftragsvergabe und Infrastruktur in entsprechenden Change-Management-Projekten und gegebenenfalls für externe Begleitung notwendig sind, werden zentral vom Präsidium bereitgestellt.“</p>	<p>„Konform zu den Empfehlungen der DFG werden – u. a. zur Realisierung von Synergieeffekten – die IT-Infrastrukturen und die IT-Dienstleistungen der Fakultäten, die für mehrere Nutzergruppen gemeinsam und besser zentral erbracht werden können, schrittweise zum RRZ verlagert.“</p>

**Tab. 1:** Gegenüberstellung der Aussagen zur IT-Zentralisierung im IT-VK und in der IT-S

Es hat den Anschein, dass sich die gesamte IT-Zentralisierung bisher im Übergang von WiSo-IT ins RRZ erschöpft hat. Diesen Zentralisierungsschritt hatte die WiSo-Fakultät vor dem Hintergrund des IT-VK und des „Zukunftskonzept Universitätsverwaltung (ZUK)“ sowie der davon ausgelösten Veränderungen in der Fakultätsverwaltung selbst angestoßen. IT-Zentralisierung ist kein Selbstzweck,

sondern soll ausweislich des IT-VK einer höheren Leistungsfähigkeit der IT-Versorgung und der Entlastung des UHH-Personals durch Synergieeffekte und Effizienzgewinne dienen. Weil diese Zentralisierungsgewinne allen UHH-Bediensteten, also auch denen der WiSo-Fakultät, zu Gute kommen sollten, ist die Frage legitim, inwieweit das vermeintliche Synergiepotential auch tatsächlich ausgeschöpft wurde.

Sollte man sich inzwischen von einer konsequenten und zügigen zugunsten zu einer schrittweisen und schleppenden Zentralisierung verabschiedet haben, dann wird man das kaum mit einem Ressourcenmangel begründen können („Die Personaldecke war zu dünn“), da lt. IT-VK sollten für die Zentralisierung vom Präsidium zusätzliche Mittel bereitgestellt werden sollten. Wurden solche Zusatzmittel vom RRZ überhaupt beantragt? Zudem dient die IT-Zentralisierung lt. IT-S jetzt nur noch „u.a.“ der Realisierung von Synergieeffekten. Wenn Effizienzgewinne nicht mehr im Vordergrund stehen, welche anderen Ziele verfolgte und verfolgt die IT-Zentralisierung dann?<sup>5</sup>

Last not least darf gefragt werden, ob mögliche Synergieeffekte einer Übernahme erprobter Shared Services aus WiSo-IT auf andere Fakultäten geprüft wurden. Nicht umsonst wurde – anknüpfend an das IT-VK – in die Vereinbarung zwischen WiSo-Fakultät und RRZ vom 24.09.2014 zum Übergang von WiSo-IT ins RRZ als Ziel die Verbesserung der IT-Versorgung formuliert, wobei das RRZ auch prüfen sollte, inwieweit das Dienstangebot von WiSo-IT auf andere Bereiche der Universität Hamburg übertragbar oder erweiterbar sei. Hat das RRZ eine solche Prüfung vorgenommen und – wenn ja – mit welchem Ergebnis?

Wenn IT-Zentralisierung ein zentrales Ziel der IT-Strategie war und noch sein sollte, dann müssen deren Fortschritte und offene Posten nachvollziehbar dokumentiert werden. Es muss erkennbar werden, welche IT-Ressourcen in welchen Zeithorizonten noch zu zentralisieren sind und dass die ausstehenden Migrationen projektförmig durchgeführt werden.

## **Fakultäre IT-Strategien und FIO's obsolet?**

Während in der IT-S ausführlich von der „IT-Governance im Hamburger Hochschulsystem“<sup>6</sup> die Rede ist, reduziert sich die interne IT-Governance der UHH auf kurze Ausführungen zum Kollektiven CIO. Zunächst fällt auf, dass im IT-VK die „IT-Strategien, -Portfolios, -Servicevereinbarungen und -Ressourcen-Analysen des Regionalen Rechenzentrums sowie der Präsidialverwaltung und der Fakultäten“ noch als maßgebliche, wenn auch eventuell noch zu überarbeitende und zu vereinheitlichende Quellen erwähnt wurden. In der IT-S sucht man die IT-Strategien der Fakultäten vergeblich, was angesichts der inzwischen rein zentralistischen (statt kooperativen) IT-Philosophie nicht überrascht. Nichts desto trotz: diese fakultären IT-Strategien wurden vom früheren CIO und VP in Auftrag gegeben. In der WiSo-Fakultät wurde sie vom Dekanat verabschiedet, im Fakultätsrat ausführlich diskutiert und schließlich vom damaligen CIO begrüßt.

Der Kollektive CIO sollte kundtun, welchen Stellenwert die fakultären IT-Strategien in der IT-Strategie der UHH noch haben bzw. wie diese unter den Rahmenbedingungen des IT-VK und der IT-S zu überarbeiten sind.

## IT-Governance ohne Einbeziehung aller Fakultäten

An der Konstruktion des Kollektiven CIO<sup>7</sup> und am Verzicht auf ein CIO/FIO-Gremium hat sich in der IT-S gegenüber dem IT-VK nichts geändert. Die fehlende Mitwirkungsmöglichkeit aller Fakultäten kann bisher nicht nachvollziehbar mit dem Argument belegt werden, das CIO-Gremium habe dadurch an besonderer Effektivität gewonnen. Für die Hochschulöffentlichkeit erkennbare Arbeitsergebnisse und Fortschritte sind Mangelware. Das gilt insbesondere für das Kardinalziel „Zentralisierung“. Konzepte und Strategien wollen nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt werden.

Es ist auch nicht so, dass die Nicht-Beteiligung von Fakultäten an der IT-Governance deutscher Universitäten die Regel wäre. So setzt z.B. die in der Hochschul-IT sicher nicht rückständige TU München ihre IT-Strategie mit Hilfe eines CIO/IO-Gremiums um, in dem die IuK-Verantwortlichen aus allen relevanten Bereichen der TUM, insbesondere aus den Fakultäten, vertreten sind. Nicht vergessen werden sollte schließlich, dass eine solche IT-Governance einer Empfehlung des Juling-Gutachtens aus dem Jahr 2006 folgen würde:

„Die Gutachter schlagen ein den CIO unterstützendes Gremium vor, in dem die Nutzerinteressen vertreten sind. Dazu sollten in den Fakultäten Faculty Information Officer (FIO) installiert werden, die einen direkten Kontakt zum CIO halten. Die FIOs erhalten auf diese Weise Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung der Infrastruktur und der CIO zwecks Koordinierung Einfluss auf die Fakultäten.“<sup>8</sup>

## Neue IT-Strategiethemata und alte Defizite des IT-Controlling

Der wesentliche Fortschritt der IT-S gegenüber dem IT-VK liegt in der Benennung von acht IT-Strategiefeldern, die einen Bezug zu den die Nutzerinnen und Nutzer letztlich interessierenden IT-Diensten erkennen lassen. Eine Priorisierung dieser Strategiefelder sucht man allerdings vergeblich, was insofern überrascht, da es bei gut aufeinander abgestimmten IT-Diensten zwangsläufig Abhängigkeiten gibt, die eine beliebige Abfolge bei der Umsetzung wenig erfolgversprechend erscheinen lassen. So müsste das sechste Strategiefeld (Identity Management samt Authentifizierung und Autorisierung) dem dritten Strategiefeld (dort zumindest E-Mail und Groupware) vorausgehen, an das sich seinerseits das erste Strategiefeld (Desktop- und IT-Service-Management) erst anschließen kann.

Die beliebig wirkende Reihenfolge der Strategiefelder weckt Zweifel, ob diese wirklich in ein strategisches „big picture“ eingebettet sind. Auch nach Anzeichen eines Zeitplans, in dem diese Strategiefelder abgearbeitet werden sollen, sucht man vergeblich. Alles soll irgendwie „mittelfristig“ stattfinden.

Zu dieser Unverbindlichkeit auf der Zeitachse passt es, dass auch keine Berichterstattung über Erreichtes und (Noch-)Nichterreichtes vorgesehen ist. Bei Bedarf werden sich in zukünftigen Fortschreibungen der IT-S einzelne IT-Strategiefelder gegen neue austauschen lassen. IT-Controlling sieht anders aus.

Mit IT-Strategiethemata verbindet man unwillkürlich, dass es sich um relevante Zukunftsthemen handelt. Wenn mit der Integration von „Endgeräten der Nutzer“ (siebtes Strategiefeld) die BYOD<sup>9</sup>-Thematik gemeint ist, dann ist dies sicher ein Zukunftsthema. „Identity Management“,

„Überwindung der Netztrennung“ und „Groupware“ sind aber auch für die UHH eher alte Bekannte. Wenn die IT-S über das IT-VK insofern hinausgeht, indem sie jetzt konkretisierend den Aufbau einer Microsoft Exchange-basierten E-Mail-/Groupware-Lösung avisiert, dann darf daran erinnert werden, dass der damalige CIO bereits in der IVA-Sitzung am 16.06.2008, also vor mehr als sieben Jahren, nachdrücklich für diesen Weg plädiert hatte.

Bei diesen tief in der Vergangenheit verwurzelten IT-Themen erföhre man gerne, warum sie auch 2015 noch als Zukunftsthemen gelten<sup>10</sup>.

Das gilt auch für die Suche nach einer „Alternative zu den aus Informationssicherheits- und Datenschutzsicht unakzeptablen Cloudspeichern wie z. B. Dropbox“, wozu sich der Datenschutzbeauftragte der Hamburger Hochschulen schon vor vier Jahren kritisch geäußert hatte.<sup>11</sup> Eine solche Alternative befindet sich bei WiSo-IT mit der WiSo-Cloud bereits seit längerem in der Erprobung<sup>12</sup>.

Abschließend sei noch einmal auf den bereits erwähnten größten Mangel der Strategiefeldliste hingewiesen: „Zentralisierung und Migration“ als Strategiefeld Nr. 1 des IT-VK sind in der Versenkung verschwunden. Dabei wäre es höchste Zeit, dass endlich die erste aller Fragen geklärt wird, was denn überhaupt von woher zentralisiert und migriert werden soll. Könnte es sein, dass der Kollektive CIO darüber bis heute keinen wirklichen Überblick hat?

- 
- <sup>1</sup> Die unter dem Suchstichwort „IT-Strategie“ auf [www.uni-hamburg.de](http://www.uni-hamburg.de) top gerankten Links (Abruf am 25.11.2105) verweisen auf die IT-Strategie der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, auf einen Vortrag auf der Tagung Campus Innovation 2014 und auf das Leitbild des RRZ, in dem es heißt, man biete „kompetente Beratung zur IT-Strategie“ an – eine IT-Strategie, die es zum Zeitpunkt der Verfassung des RRZ-Leitbilds noch gar nicht gab und die man jetzt, wo es sie gibt, nirgends findet.
  - <sup>2</sup> Quelle: <https://www.uni-hamburg.de/uhh/organisation/praesidium.html>. Zwischenzeitlich ist mit „Arbeitsstelle für Konfliktberatung“ ein dreizehnter Bereich hinzugekommen.
  - <sup>3</sup> UHH-Newsletter Nr. 57 (Dezember 2013).
  - <sup>4</sup> Nur am Rande sei vermerkt, dass nach dem Kriterium der „Relevanz für mehrere Benutzergruppen“ (gemeint sein dürfte „relevant für Benutzer aus mehreren Fakultäten“) zu zentralisierende Dienste über IT-Basisdienste hinausgehen und auch Anwendungsdienste einschließen können.
  - <sup>5</sup> Man könnte bei den zu zentralisierenden Shared Services nicht nur zwei, sondern auch acht Jahre zurückblicken. In einer Vorlage vom 18.09.2007 für den Informationsverarbeitungsausschuss (IVA) hatte eine Gruppe um den damaligen RRZ-Direktor in Reaktion auf das sog. Juling-Gutachten vom 01.08.2006 postuliert: „Die Universität wird Aufgaben, die im IT- Umfeld sinnvoll und wirtschaftlich zentral betrieben werden können, auch zentral erbringen lassen.“ Mehrere der damals aufgeführten Shared Services tauchten sechs Jahre später im IT-VK von 2013 immer noch auf. Neu hinzugekommen waren im IT-VK Verzeichnisdienste, Groupware und Desktop Management.
  - <sup>6</sup> Dieser vierte Abschnitt der IT-Strategie dient vor allem dazu, die Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung (BWFG) als IT-Player auf Landesebene einzuhegen. Hochschulübergreifenden IT-Gremien unter der Ägide der BWFG für die Behandlung von für alle Hamburger Hochschulen relevanten IT-Themen wird eine Absage erteilt. „Generelle hochschulische IT-Strategie-Themen sollten daher in einem von den Hochschulen selbst organisierten Koordinierungs- und Entscheidungsgremium hochschulübergreifend erörtert und abgestimmt werden.“ Eine Beteiligung der BWFG an dieser CIO-AG wird von der UHH begrüßt, aber unter den Vorbehalt einer Zustimmung der Hochschul-CIO's in der Gründungsphase gestellt. Der Vorsitz wird expressis verbis einem Hochschul-CIO vorbehalten; ein Vorsitz durch die BWFG ist nicht erwünscht. Ein solches Gremium mag für – relativ unverbindliche – „hochschulübergreifende Erörterungen und Abstimmungen“ geeignet sein. Ob dabei auch eine Zentralisierung von in allen Hamburger Hochschulen gleichartigen IT-Diensten auf Landes- statt auf Hochschulebene zur Debatte steht, wird man sehen; in einem Stadtstaat wie Hamburg könnte sie zu deutlich wirtschaftlicheren Lösungen führen.
  - <sup>7</sup> Schon die Trennung von Vorsitz und Außenvertretung des Kollektiven CIO ist nicht recht nachvollziehbar. Wenn die operative Geschäftsführung beim RRZ-Direktor liegt, dann impliziert der Vorsitz des Kollektiven CIO die strategische IT-Richtlinienkompetenz. Wer diese ausübt, sollte die UHH in IT-Fragen auch nach außen vertreten, insbesondere auf Landeshochschulebene und gegenüber der BWFG. Alternativ sollten alle drei Funktionen in einer Hand liegen.
  - <sup>8</sup> Juling, W. / Keil, R. / Schloßer, K.-H.: Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) sowie von Medien und der dazu erforderlichen organisatorischen Infrastruktur an der Universität Hamburg. Karlsruhe, Paderborn, Bochum. 2006, S. 19.
  - <sup>9</sup> Bring Your Own Device
  - <sup>10</sup> In den Jahren 2008 bis 2011 waren sie bereits integraler Bestandteil der Erneuerung der WiSo-IT-Infrastruktur. Die damit verbundenen Dienste zählen hier also längst zum IT-Alltag und dürften von WiSo-Angehörigen kaum als Mehrwert der UHH-IT-Strategie wahrgenommen werden.
  - <sup>11</sup> Vgl. E-Mail von Bernd Uderstadt vom 05.12.2011 mit breitem Adressatenkreis.
  - <sup>12</sup> <http://www.wiso.uni-hamburg.de/einrichtungen/wiso-it/software/wiso-cloud/>