

## **„Einbindung der IT in die Hochschulstrategie“**

Redebeitrag von Frau Dr. Ulrike Gutheil, Kanzlerin der Technischen Universität Berlin und stellvertretende Bundessprecherin der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten der Bundesrepublik Deutschland“ anlässlich der 10. Tagung der DFN-Nutzergruppe Hochschulverwaltung vom 9. bis 11. Mai 2011 an der Humboldt-Universität Berlin.

Sehr geehrter Herr Dr. Eveslage,  
sehr geehrter Herr Professor Juling,  
sehr geehrter Herr Professor Peter,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

die DFN-Nutzergruppe Hochschulverwaltung, deren im zweijährigen Turnus stattfindende Nutzertagung mir heute die Gelegenheit gibt, hier zu Ihnen zu sprechen, definiert ihre Aufgabe auf ihren Internetseiten: Sie will die Nutzung des Wissenschaftsnetzes für Verwaltungszwecke und durch Verwaltungspersonal unterstützen.

Nun könnte sich der Gedanke aufdrängen, dass die Begriffe „Wissenschaftsnetz“ und „Verwaltungszwecke“ einen Widerspruch bedeuten. Welche Angebote könnte ein Wissenschaftsnetz für Verwaltungszwecke, welche Anforderungen die Verwaltungen von Hochschulen an ein Wissenschaftsnetz haben?

Wir haben in vorangegangenen Vortrag<sup>1</sup> die Angebote des Wissenschaftsnetzes, des Deutschen Forschungsnetzes an die Wissenschaftseinrichtungen, also auch die Hochschulen, kennengelernt. Meine Aufgabe wird es nun sein, unter dem weit gefassten Titel „Einbindung der IT in die Hochschulstrategie“ einerseits das Verhältnis zwischen Hochschulstrategie und IT zu skizzieren, andererseits aber auch einige Anforderungen der Hochschulen an die IT, und damit auch an ein Wissenschaftsnetz und den von den Einrichtungen der Wissenschaft getragenen Dienstleister DFN zu formulieren.

Der Titel „Einbindung der IT in die Hochschulstrategie“ kann dabei auf zweifache Weise interpretiert werden: zum einen mit Blick auf den Beitrag der IT zur Umsetzung der Hochschulstrategie, d.h. zur Erreichung der strategischen Ziele der Hochschule, zum anderen unter der Fragestellung, welche Vorgabewirkung die Hochschulstrategie auf die IT-Infrastruktur und IT-Organisation auf die Hochschule haben kann und haben sollte.

### **Hochschulstrategie – die verschiedenen Perspektiven auf eine Hochschule**

Beide Fragestellungen setzen natürlich zunächst voraus, dass eine Hochschulstrategie existiert, aus der spezifische Anforderungen an die IT abgeleitet bzw. der Beitrag der IT zur Zielerreichung ermittelt werden kann.

Wie kommt man zu einer Hochschulstrategie? Es ist viel von Wettbewerb, Autonomie, Profilbildung die Rede. Es wird gewünscht, dass die Hochschulen sich in ihrem inhaltlichen Profil differenzieren, sich auf ihre Stärken konzentrieren – gewissermaßen in der Horizontalen unterscheiden. Und in der Vertikalen wird „gerankt“, gemessen, „geratet“: die Besten und die nicht so Guten werden vielgestaltig und medienwirksam dargestellt. Nach

---

<sup>1</sup> Vortrag von Prof. Dr. Wilfried Juling „Neues aus dem DFN“, hier ist ein Bericht über DFN-Aktivitäten insbes. mit Bezug auf die Hochschulen, neue Aktivitäten etc. zu erwarten.

den Indikatoren, auf deren Basis die Rangfolgen erstellt werden, wird dann häufig schon gar nicht mehr gefragt.

Die reine Lehre besagt, dass die Strategie sich auf eine Vision des zu erreichenden Ziels, eine fundierte Analyse der eigenen Stärken und Schwächen und eine Analyse der Umgebungsbedingungen (im Sinne von Chancen und Risiken) stützt und daraus die strategischen Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung ableitet.

Die Realität von Hochschulen scheint nun aber zu sein, dass die Gesamtstrategie der Hochschule zunächst die Summe aller Einzelstrategien ist. An der Technischen Universität Berlin wären das die Strategien von ca. 7.800 Mitarbeitern<sup>2</sup>, dazu die von ca. 30.000 Studierenden – Überschneidungen in Einzelfällen nicht ausgeschlossen. Auch ist Hochschulstrategie nach meinen Erfahrungen in der Realität fast zwangsläufig Work in Progress: wechselndes Personal auf Entscheidungsebene (Gremien-, Gruppen-, Wahluniversität) und aufwändige Vermittlungs- und Kommunikationsprozesse zur Herstellung konsensueller Haltungen auf allen Ebenen führen zu einer ständigen strategischen „Nachjustierung“, um zu verhindern, dass die Strategie der real existierenden Situation zwangsläufig hinterherhinkt.

In der Universität kollidieren heute mehr denn je drei Organisationsmodelle:

- 1) Die Universität als Institution autonomer Wissenschaftler, die sich in kollegialen Entscheidungsfindungsprozessen der akademischen Selbstverwaltung einigen,
- 2) die Gruppenuniversität, in der Willensbildung durch Diskurs in demokratisch gewählten Gremien erfolgt und Entscheidungen mehrheitlich getroffen werden, und
- 3) die Universität als unternehmensähnliche Organisation, die im Wettbewerb positioniert und auf Ziele ausgerichtet ist und mit Instrumenten des New Public Management gesteuert wird. Die Koexistenz dieser drei Modelle macht das Leben der Organisationsmitglieder kompliziert und erschwert aufgrund der spezifischen Reaktion des jeweiligen Modells auf Veränderungen den Umgang mit Strategie und Wandel.

Hochschulpolitische Entscheidungen setzen den äußeren Rahmen, Programme wie zuletzt die Exzellenzinitiative beschleunigen die Umsetzung des politisch Gewollten, gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen zukünftige Rahmenbedingungen. Neue Aufgaben, neue institutionelle Formen der Zusammenarbeit, eine Öffnung der Hochschulen – die Auswirkungen bekamen nicht nur die für die „strategischen Konzepte“ verantwortlichen Präsidien zu spüren, sondern die gesamte Hochschule.

Hochschulstrategie ist insofern kein einsames Geschäft einer Hochschulleitung und kann es auch gar nicht sein. Vornehmste Aufgabe der Hochschulleitung in dieser Gemengelage ist die Gestaltung der (aufwändigen) Vermittlungs- und Kommunikationsprozesse, die zu einer Ausrichtung der Teile der Hochschulen auf das gemeinsame Ziel führen sollen.

### **Veränderte Anforderungen der Anspruchsgruppen**

Eine Aussage über die strategischen Ziele der Hochschule verlangt nun immer auch eine Aussage darüber, wie diese erreicht werden sollen. Sofern die IT in die Hochschulstrategie eingebunden werden soll, ist auch stets die Rolle der IT zur Erreichung dieser Ziele zu skizzieren.

---

<sup>2</sup> Quelle TU Berlin, Zahlen & Fakten, Studierende Stand Nov. 2010, Personal (inkl. Drittmittelbeschäftigten und stud. Und wiss. Hilfskräften Stand 2.3.2011, Zugriff am 8.4.2011 unter [http://www.tu-berlin.de/menue/ueber\\_die\\_tu\\_berlin/zahlen\\_fakten/](http://www.tu-berlin.de/menue/ueber_die_tu_berlin/zahlen_fakten/)

Eine Hochschule, die sich über ihr Spektrum kleiner Fächer und die Lehre und Forschung zu einer Vielzahl verschiedener Kulturen und Sprachen definiert, benötigt Sprachlabore und die Möglichkeit des elektronischen Austausch mit anderen Regionen der Welt. Eine Hochschule, die sich über theoretische und experimentelle Forschung in den Ingenieur- und Naturwissenschaften definiert, benötigt Hochleistungsrechner für die Simulation und Analyse. Eine Hochschule mit medizinischer Fakultät und Klinikum wird die Integration von Forschung, Lehre und Krankenversorgung auch IT-seitig vorantreiben. Und eine Reihe von Hochschulen ist mit dem Problem konfrontiert, alles gleichzeitig zu wollen oder auch zu müssen: kleine Fächer, naturwissenschaftliche Spitzenforschung, medizinische Versorgung.

Die DFG-Kommission für IT-Infrastruktur konstatiert in ihren Empfehlungen für 2011 – 2015 unter dem Titel „Informationsverarbeitung an Hochschulen- Organisation, Dienste und Systeme“, dass einerseits das Anforderungsprofil an die IT-Infrastruktur beständig qualitativ und quantitativ erweitert wurde, andererseits die Veränderungen in der Arbeitsweise in Hochschulen aber ohne geeignete IT-Infrastrukturen aber auch gar nicht mehr beherrschbar sind. Die IT-Infrastruktur sei zum Rückgrat moderner Hochschulen geworden und wirke in allen Bereichen der Hochschule: Forschung, Lehre, Verwaltung, Leitungsstrukturen und Hochschulmedizin.

Nun existieren Forschung, Lehre und Verwaltung, seit es Hochschulen gibt. Die Verwaltung hat schon immer die notwendigen Dienste angeboten. Mitarbeiter füllen Formulare aus, die Sachbearbeiter geben Rückmeldung, rechnen ab und veranlassen die erforderlichen Aktivitäten. Die Fachbereiche, Fakultäten, Fachgebiete verwalten ihre Studierenden, Mitarbeiter, Budgets usw. mit einfachen IT-Mitteln wie Tabellen. Die Rechenzentren stellen die Kerndienste wie Netzwerk, E-Mail, Web, PC-Pools und anderes zur Verfügung und betreiben große Systeme.

Was hat sich genau in der Zwischenzeit verändert? Nur wenige Verwaltungs- und Genehmigungsprozesse wurden abgeschafft, die Entscheidungen und Genehmigungen werden nach wie vor von Menschen getroffen. Die Noten werden weiterhin im Prüfungsamt gehalten und die Software aus dem Rechenzentrum bezogen.

Aber offensichtlich sind unsere Mitarbeiter nicht mehr bereit, Papierformulare auszufüllen oder bei Routinevorgängen irgendwo anzurufen und einen Wunsch vorzutragen. Warum sollten sie das auch, wenn sie im Alltagsleben einen anderen, einen direkten Zugang zu Informationen und Aktivitäten gewohnt sind. Onlinebanking hat das Ausfüllen und Vorbringen von Überweisungsträgern abgelöst, das konventionelle Reisebüro ist für das Buchen von Flügen und Bahnfahrten überflüssig. Auch die Standardsoftware wird heute direkt herunter geladen und nur selten auf DVDs ausgeliefert. Ein vergleichbarer Zugang wird auch bei den universitären Diensten erwartet.

Unsere Studierenden verhalten sich analog. Sie erreichen uns heute mit einem breiten Wissen über IT-Technologien. Notebooks und die flächendeckende WLAN-Versorgung ermöglichen eine nahezu unbegrenzte Freiheit bei der Informationsselektion, bei der Wahl der Arbeitsumgebung und der Kommunikationswege. Sie laden ihre Musik von iTunes herunter, finden und kommunizieren mit Kommilitonen in virtuellen Räumen, suchen ihre Wohnung mithilfe von Google Earth, erledigen ihre Bankgeschäfte online und legen die Höhe der Stromabschlagszahlung auf der Webseite des Stromerzeugers fest.

Diesen Personen können wir ebenfalls nur schwer begreiflich machen, dass sie sich in eine Warteschlange einreihen müssen, um sich eine Bescheinigung aushändigen zu lassen, eine neue Anschrift mitzuteilen, sich zu einer Prüfung an- und abzumelden oder gar sich in eine Tutorienliste einzutragen.

Erst recht nicht, wenn wir – auch im Zuge des Bologna Prozesses – ein effizientes, ein verkürztes, ein durchorganisiertes Studium bzw. eine Promotion fordern und dadurch die Freiräume immer weiter reduzieren. Wir müssen die Basis schaffen, dass die Forderungen erfüllbar werden, wir müssen die Studierenden, Mitarbeiter und Wissenschaftler im Zentrum aller Prozesse sehen.

Die Mitglieder der Hochschule nehmen dabei in der Regel mehrere Rollen ein: Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Institut der theoretischen Chemie, der einen Dienstreiseantrag stellen möchte, sieht sich in diesem Moment mit (scheinbar unüberwindlichen) Verwaltungsprozessen konfrontiert und wendet sich nach der Lösung dieses Problems wieder seinem Simulationsmodell der Eigenschaften von Nanomaterialien an organischen Oberflächen am Höchstleistungsrechner zu. Ein Studierender prüft im Foyer des Audimax vor Vorlesungsbeginn nochmal schnell seine privaten E-Mails und die inzwischen in seinem Facebookprofil aufgelaufenen abendlichen Freizeitangebote und gleichzeitig den Termin der übernächsten Vorlesung. Ein Lehrender möchte Prüfungsamt und Studierenden die Prüfungsergebnisse der letzten Klausur übermitteln und plant gleichzeitig die Lehrveranstaltungen für den gleichen Studierendenkreis im neuen Semester. Ein Verwaltungsmitarbeiter verbucht eine Rechnung und interessiert sich anschließend dafür, welches Speisenangebot die Mensa am Mittag vorsieht.

Zeit, Geschwindigkeit, Funktionalität – daran werden heute höchste Ansprüche gestellt. In meiner letzten Routine hat mir ein Abteilungsleiter über unzumutbare Eingabeverzögerungen durch die IT bei Buchungsmasken von ca. 2 Sekunden berichtet. Wir werden diese Verzögerungen abstellen müssen.

### **Prozesse und Organisation – Integriertes Informationsmanagement als Ziel**

Man sieht: Die Dienstleistungen einer Universität sind vielfältig, sie müssen begleitend, einheitlich und integriert angeboten werden. Sie müssen im aktuellen Kontext des Benutzers passen und sicher erbracht werden. Sie integrieren vielfältige Beziehungen und Entscheidungswege, sie erfordern Zugeständnisse und Vertrauen zueinander. Insbesondere verlangen sie eine weitgehende Abstimmung aufeinander und die Gewissheit, dass die Dienste und Aktivitäten der anderen Beteiligten mit der erforderlichen Qualität erbracht werden.

Dieses Vertrauen fällt nach vielen Jahren „Nebeneinander“ niemandem leicht, ist aber erforderlich. So müssen die Rechenzentren akzeptieren, dass die Kompetenz bei Inhalten und Medien bei den Bibliotheken sind, dass die Pressestelle Sachverhalte viel besser formulieren und darstellen kann und dass die Studierenden- und die Personalabteilungen die primären Benutzerdaten erheben und verwalten können und müssen. Die Verwaltung muss verstehen, dass die IT-Dienste auch von einem eher akademisch orientierten Rechenzentrum erbracht werden können. Ebenso muss sie lernen, den Fakultäten zuzuhören und Anmerkungen zu Ecken und Kanten in den aktuellen Prozessabläufen als Verbesserungsvorschläge und nicht als böse Kritik zu verstehen. Die Fakultäten müssen schließlich sehen, dass eine Reihe von Prozessen doch nicht so fakultätsspezifisch und einzigartig sind und dass eine Vereinheitlichung über die Universität und manchmal darüber hinaus möglich ist. Es sind schwierige Verhandlungen, bei denen kleinste Details und Stimmungen zu berücksichtigen sind.

Der Arbeitskreis Datenverarbeitung der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend intensiv mit Fragen der Reorganisation von Geschäftsprozessen, integrierten IT-Lösungen, dem Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen IT-Strukturen, dem Verhältnis zwischen Verwaltungs-IT und RZ und der Rolle des Kanzler/VP für Finanzen und Personal vs. CIO beschäftigt. Auch die jährliche Umfrage des ZKI e. V., der Vereinigung von Zentren für Kommunikation und

Informationsverarbeitung, zu sog. „Top Concerns“ der IT-Verantwortlichen der Hochschulen bestätigt die Themen: seit 2008 wurden als neue Themen „Entwicklung einer hochschulweiten IT-Architektur“, „Prozessmanagement“ und „Finanzierung und nachhaltige Bereitstellung der IT“ in das Themenportfolio gewählt<sup>3</sup>, in meinen Augen Hinweise darauf, dass die klassischen IT-technischen Themen (wie z.B. Sicherheit und Verfügbarkeit) durch Themen abgelöst werden, die den Blick erweitern auf den Beitrag der IT zur Gestaltung der Organisation der Hochschule unter dem Stichwort „Integriertes Informationsmanagement“.

Der Begriff der Integration bedeutet schon an sich, dass die unterschiedlichen Bereiche der Hochschul-IT einbezogen werden müssen.

Eine Einengung auf eine spezifische Perspektive würde zu kurz greifen würde. Wo soll – beispielsweise beim Campus-Management – die Grenze gezogen werden zwischen Verwaltungszweck und Unterstützung der Lehre bzw. des Studiums.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass das Ausblenden einzelner Anspruchsgruppen aus komplexen Integrationsprojekten ein zentraler Grund für das Scheitern dieser Projekte ist.

Unterschiedliche Anspruchsgruppen etablieren eigene kommunikative Systeme, in denen Anforderungen aus einem bestimmten Blickwinkel definiert werden. Die einen meinen Technologie im Sinne von Soft- und Hardware, die anderen sprechen von Abläufen im Sinne von Prozessorganisation, eine dritte Gruppe formuliert Anforderungen an die Aufbauorganisation, und schließlich hängt in einer vierten Dimension viel, wenn nicht gar das meiste von den verfügbaren Ressourcen und auch von den individuellen Qualifikationen der mit IT befassten Personen ab.

Was ich sagen will, ist: die unterschiedlichen Anforderungen müssen nicht nur ermittelt, sondern im Sinne einer Balance aufeinander abgestimmt in ein entsprechendes Zielsystem überführt werden. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist zu kontrollieren, aus der Erfüllung oder Nichterfüllung sind Konsequenzen abzuleiten. Deswegen kommt der Moderationsaufgabe eine sehr hohe Bedeutung zu.

### **Hochschul-IT – eine Verantwortung der Hochschulleitung**

Die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung der Hochschulstrategie ist zuvorderst Aufgabe der Hochschulleitung. Einbindung der IT in die Hochschulstrategie bedarf damit eines Fürsprechers für IT-Belange in der Hochschulleitung.

Ich frage Sie: wie ist die IT in der Geschäftsordnung Ihres Rektorats, Ihres Präsidiums verankert. Ist die Zuständigkeit explizit zugewiesen? Existiert ein CIO, der gleichzeitig ein Mitglied der Hochschulleitung ist? Sind Mitglieder der Hochschulleitung im obersten IT-Gremium (einer Senats- oder Rektoratskommission) vertreten?

Einige Universitäten setzen CIO-Gremien ein, die Führungspersönlichkeiten aus den Kernbereichen beinhalten. Andere Universitäten benennen CIOs aus den Reihen der Präsidenten und Vize-Präsidenten. An der TU Berlin überwog die Meinung, dass die Kanzlerin die Brücke und die Moderation am besten übernehmen kann. Die Verwaltung ist der wichtigste Dienstleister für die Mitarbeiter der Universität und muss bei vielen Prozessen die Vorreiterrolle übernehmen, obwohl die IT-Fachkenntnisse und vor allem die IT-Neugier nicht immer stark ausgeprägt ist. Daher hat es sicher Vorteile, wenn die IT-Projekte auch gleichzeitig Kanzlerin-Projekte sind.

---

<sup>3</sup> Präsentation „TOP Concerns Umfrage 2010“, Hans-Dieter Weckmann, 22.09.2010, ZKI e.V.

Die Kontinuität aufgrund der längeren Wahlzyklen im Vergleich zu (Vize)-Präsidenten ist ein weiteres Argument. Schließlich kostet jedes Projekt auch Geld, so dass eine IT-Planung auch bei der längerfristigen Budgetplanung berücksichtigt werden muss. Jedes Model hat Vor- und Nachteile, die Zeit wird sicher zeigen, welcher Weg der Beste ist.

### **Kompetenzentwicklung für Dienstleister und Nutzer**

„Prozess“ als Stichwort und Zentrum der Überlegungen für die zukünftige Gestaltung der IT bedeutet die Abkehr von einem technischen Paradigma einer IT-Versorgung der Hochschule. IT-Verantwortliche müssen ein umfassendes Verständnis für die Abläufe in allen Bereichen einer Hochschule entwickeln.

Der Begriff des „Integrierten Informationsmanagements“ bezeichnet das Ende der Zeiten, in denen Effizienzgewinne allein dadurch zu erzielen waren, dass bislang nicht durch IT unterstützte Prozesse weitgehend unverändert in ein IT-gestütztes System übernommen werden.

Diese Anforderungen an die Hochschul-IT lassen sich nur bewältigen, wenn das entsprechende Personal vorhanden ist. Dabei geht es neben ausreichenden Ressourcen insbesondere um die Frage, welche Qualifikationen das IT-Personal der Hochschulen braucht, welche Fähigkeiten der einzelne zur Bewältigung der Aufgaben mitbringen, bzw. welche Zusatzqualifikationen er im Laufe der Berufungstätigkeit erwerben muss. Angesichts des Tempos der Entwicklung im IT-Bereich kann dies eigentlich nur „Lebenslanges Lernen“ bedeuten, nicht zuletzt auch als ein Angebot des Arbeitsgebers Hochschule an den Mitarbeiter, das die Leistungsbereitschaft fördern soll.

Neben der Frage, welche Qualifikationen das IT-Personal der Hochschulen braucht, muss meines Erachtens auch die Frage beantwortet werden, welche IT-Qualifikation das Personal der Hochschule braucht. In den Fakultäten, in den zentralen Einrichtungen, in der Zentralverwaltung sitzt das Personal, das die IT-Dienste nutzen soll – und zwar nicht mit Ach und Krach, respektvoll oder gar angsterfüllt, sondern zum eigenen Nutzen, zur Steigerung der Effizienz, zur Erleichterung der täglichen Arbeit. Hier besteht nach meiner Auffassung ein großer Nachholbedarf, oder positiv ausgedrückt, ein großes Potenzial.

### **Finanzierung und nachhaltiger Betrieb**

Strategische IT-Planung und ihre Umsetzung kostet Geld. In diesem Zusammenhang darf ich nochmals die Umfrage des ZKI e.V., der Vereinigung von Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung, nach den sog. „Top Concerns“ der IT-Verantwortlichen der Hochschulen zitieren. Das Thema „Finanzierung und nachhaltige Bereitstellung der IT“ ging im Jahr 2010 als Sieger aus der Umfrage hervor.

Nachhaltige Bereitstellung der IT: dies bedeutet, dass bei Investitionen in Neuerungen auch stets die Folgekosten berücksichtigt werden müssen. Der Betrieb von IT-Großgeräten, d.h. Personalkosten, Energie- und Wartungskosten, bindet inzwischen Mittel in einer Größenordnung, die die Entscheidung für oder gegen die Investition maßgeblich beeinflussen. Auch Maßnahmen in der Lehre, in der Verwaltung und den Kommunikationsprozesse - die sich zunehmend auf die Potenziale des Web 2.0 stützen - müssen in ihren Folgekosten transparent kalkuliert werden. Konzepte, die Web 2.0-Potenziale nutzen, erfordern einen höheren Pflegeaufwand, andere Qualifikationen (z.B.

Medientechnik, Webdesign, Nutzung und Bedienung von Web 2.0-Anwendungen, etc.) und mehr Personal (z.B. zur Pflege des Systems).<sup>4</sup>

Unter dem Stichwort „Green IT“ ist insbesondere die Ressourcenthematik des IT-Betriebs zusammengefasst. Der Energieverbrauch von Rechenzentren in (allerdings nicht nur den wissenschaftlichen) in Deutschland betrug laut einer Studie des BMWi im Jahr 2008 rund 10.000 Gigawattstunden.

Dies stellt gegenüber dem Jahr 2000 eine Verdoppelung des Energieverbrauchs dar und entspricht einem CO<sub>2</sub>-Äquivalent von rund 6 Mio. t<sup>5</sup>. Setzt sich die bisherige Entwicklung in der gleichen Weise fort, ist im Jahr 2015 mit einem Energieverbrauch von rund 14.000 Gigawattstunden zu rechnen, was eine weitere Steigerung des Verbrauchs um 40% bedeutet.

Spezifische Anforderungen an die Hochschulen insbesondere in der Forschung setzen Ressourcen voraus, die die Kapazitäten einer einzelnen Hochschule übersteigen. Das wissenschaftliche Hochleistungsrechenzentrum sei hier als Beispiel genannt, bei dem eine einrichtungs- und sogar länderübergreifende Abstimmung der Ressourcenbereitstellung etabliert ist.

Aber auch und gerade bei den Basisdiensten, die eben nicht hochschulspezifisch ausgeprägt sind, können hochschulübergreifende Abstimmungen, beispielsweise an einem Standort, zu Effizienzgewinnen und der Entlastung der Budgets der einzelnen Hochschulen führen. Inzwischen nimmt auch die Wissenschaftspolitik gezielt Einfluss auf diesen Prozess – beispielsweise sei das Konzept der Wissenschaftsräume des Freistaates Sachsen genannt, das die Hochschulen auffordert, an Standorten nicht nur, aber insbesondere auch beim Betrieb zentraler Betriebseinheiten stärker zu kooperieren.

### **Anforderung der Hochschulen an die IT – und damit auch an den DFN**

Meine sehr geehrten Damen und Herren, voranstehend habe ich versucht, das wechselseitige Verhältnis von Hochschulstrategie und IT in den Grundzügen zu skizzieren und mit ausgewählten Beispielen zu unterlegen. Lassen Sie mich abschließend meine Ausführungen nochmals thesenartig zusammenfassen:

1. Eine Umsetzung der Hochschulstrategie ohne Berücksichtigung des Beitrags der IT zur Erreichung der strategischen Ziele der Hochschule ist nicht denkbar. Dies bedeutet umgekehrt eine frühzeitige Einbeziehung IT-spezifischer Überlegungen bei der (Weiter-)Entwicklung der Hochschulstrategie.
2. Hochschulstrategie und IT bedingen sich wechselseitig. Hochschul-IT ist damit eine Hauptverantwortung der Hochschulleitung. Dies muss sich in der Organisation der Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Rechenzentrumsleitung wider-spiegeln.
3. Aufgabe der Kanzler ist die holistische Sicht auf Hochschul-IT, d.h. der Blick auf die IT-Infrastruktur, die IT-Organisationstrukturen sowie die IT-Unterstützung optimierter Geschäftsprozesse in Forschung, Lehre und Verwaltung und die Berücksichtigung der in diesem Zusammenhang aufkommenden Ressourcenfragen.

---

<sup>4</sup> HRK-Handreichung „Herausforderung Web 2.0“, Beiträge zur Hochschulpolitik 11/2010.

<sup>5</sup> Zum Vergleich: Die CO<sub>2</sub>-Emmission des gesamten innerdeutschen Güterverkehrs betrug 2005 rund 40,0 Mio. t CO<sub>2</sub>. (Quelle: Umweltbericht Bundesministerium für Umwelt 2010, S. 199).

4. Zukünftig kommt der Hochschul-IT die zentrale Rolle bei der Generierung von „Effizienzgewinnen“ innerhalb und zwischen den Hochschulen zu.

Als hochschulspezifische Botschaft an den DFN leiten sich aus meiner Sicht folgende Schlussfolgerungen ab:

1. Dem DFN kommt als Diensteanbieter und als Einrichtung mit Beratungs- und Umsetzungskompetenz eine zentrale Rolle auch für die Hochschulen zu.
2. Hochschulen suchen nach wissenschaftsorganisatorischen Lösungen – und zwar hochschulübergreifend. Die Hochschulen brauchen Lösungsangebote. Der DFN sollte zu den Hochschulleitungen einen noch stärkeren Kontakt suchen und die Mehrwerte der Dienste dort stärker strategisch „vermarkten“.
3. IT-Dienste des DFN müssen zukünftig insbesondere auch die Mobilitätsbedürfnisse der Wissenschaftler, Studierenden und Verwaltungsmitarbeiter decken (beispielhaft für bereits im Einsatz befindliche Dienste seien genannt Roaming, Videokonferenz, VPN). Gleichzeitig sind (auch unter diesen Mobilitätsgesichtspunkten) IT-Architekturen erforderlich, die die erforderliche IT-Sicherheit leisten.
4. Der DFN ist (auch und in besonderem Maße) eine wissenschaftliche Einrichtung. Durch die wissenschaftliche Ausrichtung ist eine internationale Vernetzung in der IT-Forschungs-Community und das Erfassen neuer thematischer Strömungen möglich. Der DFN wird durch die wiss. Ausrichtung attraktiv für ein Engagement von Wissenschaftlern in den Gremien des DFN. Der DFN ist im nationalen (und internationalen) Rahmen Multiplikator und beeinflusst IT-Policies.

Der DFN hat eine Strategieinitiative „DFN-Services für die Modernisierung von Geschäftsprozessen“ gestartet. Diese hat, den Aufgaben des DFN entsprechend, weniger die Verwaltungsprozesse als die Prozesse von Forschung und Lehre im Fokus. Es werden dabei unterschieden a) die wissenschaftlichen Prozesse in den Einrichtungen (interne F&L-Prozesse) b) Prozesse im Rahmen von wissenschaftlichen Kooperationen (kooperative F&L-Prozesse) c) Prozesse mit Teilnehmern außerhalb der Wissenschaft (Externe F&L-Prozesse). Für alle drei Arten von Prozessen leitet der DFN eine mögliche Unterstützerrolle für sich selbst ab, die sich unter der Überschrift „DFN als Enabler von netzgestützten F&L-Prozessen“ zusammengefasst ist.

Verwaltungsspezifische Aspekte der Nutzung des Wissenschaftsnetzes werden in der DFN-Nutzergruppe Verwaltung verhandelt. Themenbereiche wie neue Netztechnologien, Datenschutz und Datensicherheit und neue Netzdienste (wie z.B. Videokonferenzen, Identitätsmanagement, Voice over IP etc.), die für die Hochschulverwaltung von Relevanz sind, werden aufbereitet, um das technische Know-how, den Nutzen und die Gefahren den Hochschulleitungen und Verwaltungsmitarbeitern näherzubringen. Eine Rolle also, die einen wichtigen Teil des breiten Spektrums der Beiträge abdeckt, die die IT für die Hochschulstrategie zu leisten im Stande ist und auch sein muss.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

*Es gilt das gesprochene Wort*