

Handreichung zur

**ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON
SERVICEPORTFOLIOS ZUR NACHHALTIGEN
UNTERSTÜTZUNG DER DIGITALISIERUNG
IN FORSCHUNG, LEHRE, STUDIUM UND
VERWALTUNG**

DINI-AG/ZKI-Kommission »E-Framework«

DEUTSCHE INITIATIVE FÜR NETZWERKINFORMATION E. V.



Zentren für
Kommunikation und
Informationsverarbeitung e.V.

Handreichung zur

Entwicklung und Umsetzung von Serviceportfolios
zur nachhaltigen Unterstützung der Digitalisierung
in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung

Inhalt

1 Motivation	4
2 Aktuelle Situation	5
3 Strategie und Governance	7
3.1 Erarbeitung einer Strategie zu IKM-Diensten	7
3.2 Governance zu IKM-Diensten im Regelbetrieb	10
4 Nachhaltige Umsetzung von Veränderungen	10
4.1 Referenzmodelle und Best Practices	11
4.2 Qualitätsmanagement	12
4.3 Ressourcen	13
4.4 Organisationsentwicklung	15
5 IKM-Service-Portfolio-Management	16
5.1 Entwicklung eines IKM-Portfolios	17
5.2 Pflege des IKM-Dienstleistungskatalogs	18
5.3 Regelung längerfristiger und übergreifender Rahmenbedingungen	19
5.4 Beispiele für IKM-Service-Portfolios	21
 Anhang: Workshop der DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ zu Themenfeld 1: „Identifizierung von Serviceportfolios zu IKM-Diensten“	 23

1 Motivation

Mit dem vorliegenden Papier wendet sich die DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ an die Leitungen von Hochschulen, an CIOs als Verantwortliche für die Einrichtungen zur Versorgung mit Services auf der Basis von Informations-, Kommunikations- und Medientechnologie (IKM) – Bibliotheken, Medien- und Rechenzentren – auf der Ebene von Hochschulleitungen sowie an die Einrichtungen, die IKM-Serviceportfolios betreiben und für Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung zur Verfügung stellen. Mit den folgenden Ausführungen und Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung von IKM-Serviceportfolios werden – unabhängig von organisatorischen Strukturen der IKM-Einrichtungen – alle IKM-Prozesse in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung adressiert und angesprochen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang eine ganzheitliche Sicht, um Kompatibilität, Interoperabilität und Vernetzbarkeit zwischen Dienstleistungen und Dienstleistungsanbietern sicherzustellen. Insofern stehen der Auf- und Ausbau nutznaher IKM-Portfolios, die von Bibliotheken, Medien- und Rechenzentren mit der Intention „one face to the customer“ zur Verfügung gestellt werden, in engem Zusammenhang mit der organisatorischen Weiterentwicklung der Hochschulen insgesamt. Die Entwicklungs- und Innovationsziele von Hochschulen und deren Umsetzung sind entscheidend für die Ausgestaltung, die Finanzierung, die Nachhaltigkeit und die Planbarkeit ihrer IKM-Portfolios. Anderenfalls kommt es zu fehlender Akzeptanz, partikularer Isolation und nicht vertretbarer Redundanz von IKM-Services.

Dabei ist die Bereitschaft, organisatorische Veränderungen und die damit einhergehende Weiterentwicklung der IKM-Dienste aktiv aufzugreifen, bei den Mitgliedern von Hochschulen unterschiedlich ausgeprägt. Akademische Traditionen, die teilweise weit in die Geschichte von Forschung und Lehre zurückreichen, lassen sich nicht immer und unmittelbar mit den technischen Neuerungen der Digitalisierung und den daraus erwachsenden Erwartungen an die IKM-Unterstützung von Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung in Übereinstimmung bringen. Hierzu besteht ein großer Diskussions- und Entscheidungsbedarf zum Selbstverständnis und zur Weiterentwicklung von Hochschulen, der Forschende, Lehrende

und Studierende wie auch die Anbieter von IKM-Portfolios in grundsätzlich gleicher Weise betrifft. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass mit den Möglichkeiten der Vernetzung von IKM- Diensten zunehmend über die lokalen Standorte kooperiert werden muss, um drastischen Einbrüchen oder gravierenden Unterschieden beim Versorgungsniveau der IKM-Dienste entgegenzuwirken. Über regionale Kooperationen hinaus stehen mehr und mehr nationale und internationale Föderationen und Kooperationen auf der Agenda, wie der Aufbau der European Open Science Cloud (EOSC), der Generic Research Data Infrastructure (GeRDI) oder der Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI) unmissverständlich zeigen. Diese Herausforderungen müssen und wollen für die Weiterentwicklung unserer Wissenschaftslandschaft aufgegriffen und in nachhaltig wirksamen Organisationsstrukturen permanent umgesetzt werden.

2 Aktuelle Situation

Die an den Hochschulen benötigten und angebotenen IKM-Dienste sind auf den ersten Blick in großen Teilen hochschulübergreifend identisch. Es geht im Wesentlichen um die Bereitstellung von Informationsdiensten, Infrastruktur und Basisdiensten, die IT-gestützte Abbildung von Mitarbeiter- und Studierenden-Lifecycles sowie Spezialsysteme für Lehre und Forschung. Bedingt durch die zunehmende Bedeutung der Veranschaulichung von Wissenschaft wächst der Bedarf an visuell ansprechenden Präsentationen und entsprechenden Dienstleistungen. Digitale Methoden in Lehre und Forschung erfordern ein vielfältiges Kompetenzspektrum auf Seiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, das durch entsprechende Fortbildungsangebote unterstützt wird. Unterschiede in den Dienstleistungsspektren können sich aus Spezialanforderungen der jeweiligen Fachdisziplinen ergeben, beispielsweise in Form von High-Performance Computing an Universitäten mit stark ingenieur- oder naturwissenschaftlicher Ausrichtung.

Trotz des an Hochschulen weitgehend ähnlichen Anforderungsprofils gibt es sehr große Unterschiede darin, wie diese Dienste organisatorisch verankert sind. Diese Unterschiede sind durch Größe, Heterogenität, Historie

und Organisationsstruktur der Hochschulen bedingt. In großen und traditionsreichen Universitäten liegen viele organisatorische Aufgaben im eigenständigen Verantwortungsbereich der Fakultäten. Bei neuen und kleineren Hochschulen oder bei einem homogenen Fächerspektrum sind die meisten Verwaltungsaufgaben zentralisiert. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung der IKM-Dienste wider. Es gibt demnach Hochschulen, bei denen die wesentlichen IKM-Dienste fast vollständig zentral bereitgestellt werden. An anderen Hochschulen werden dagegen nicht unerhebliche Teile der IKM-Infrastruktur dezentral in den Fachbereichen betrieben.

Aber auch bei weitgehend zentraler Bereitstellung der IKM-Dienste gibt es meist mehrere zentrale Dienstleister. In der Regel sind Bibliotheken, Medienzentren und Rechenzentren organisatorisch unabhängig. Separate IT-Abteilungen in den Hochschulverwaltungen wurden in den letzten Jahren aus verschiedenen Überlegungen an vielen Hochschulen mit den Rechenzentren zu IT-Dienstleistungszentren zusammengeführt. Dieser Schritt wurde aber noch nicht überall vollzogen.

Seit einigen Jahren gibt es an allen Hochschulen starke Bestrebungen, die IKM-Dienste stärker zu standardisieren und zu zentralisieren. Getrieben wird diese Entwicklung vor allem auch durch die Zunahme der Aufgaben bei fast gleichbleibenden Ressourcen und durch die steigende Konkurrenz durch externe Anbieter insbesondere in Form von Cloud-Diensten. Daher werden IKM-Dienste zunehmend kooperativ erbracht. Ein Beispiel sind Sync&Share-Dienste, die von einigen Rechenzentren – vermittelt über den DFN-Verein – bundesweit angeboten werden oder in einigen Bundesländern im Rahmen jeweiliger regionaler Kooperationen betrieben werden. Auf europäischer Ebene wurden jüngst von GÉANT Rahmenbedingungen für „Infrastructure as a Service“ für Hochschulen geschaffen.

Bei der Einführung neuer IKM-Dienste werden in der Regel mehrere Einrichtungen beteiligt und auch organisatorische Abläufe entsprechend angepasst. Dafür sind etablierte IT-Governance-Strukturen mit einem formal unabhängig von den beteiligten Einrichtungen agierenden Chief Information Officer (CIO) vorteilhaft. Diese Strukturen wurden jedoch an vielen Hochschulen noch nicht geschaffen.¹

3 Strategie und Governance

Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Strategieprozesses sind adäquate Strukturen und Zuständigkeiten. Für die Einführung einer Strategie zu IKM-Diensten bedarf es daher zunächst einer expliziten Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Anbietern von IKM-Dienstleistungen. Als koordinierende Stelle dient ein CIO, der je nach gewählter Form eine einzelne Person oder eine Gruppe von Personen sein kann (im Folgenden CIO-Gruppe genannt). Zu unterschiedlichen Modellen an deutschen Hochschulen verweisen wir auf die Veröffentlichung der Kommission für IT-Infrastruktur (KfR)¹ der DFG und die CIO-Studie des ZKI e. V.² Des Weiteren muss eine Gesamtstrategie der Einrichtung basierend auf einer rezenten IST- und SOLL-Analyse vorliegen, an der sich die Strategie zur Einführung von IKM-Diensten orientieren kann. Die systematische Entwicklung des IKM-Portfolios dient dem Aufbau und Bereitstellung nachhaltiger, effizienter und bedarfsorientierter IKM-Dienste für Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung. Um dies dauerhaft gewährleisten zu können, ist eine einheitliche Steuerung notwendig, die von gewachsenen lokalen Strukturen der IKM-Dienstleister abstrahiert.

3.1 Erarbeitung einer Strategie zu IKM-Diensten

Der Strategieprozess wird insgesamt von der obersten Leitungsebene (Rektorate, Präsidien bzw. Direktionen) initiiert und verantwortet. Sie muss für die ausführenden Organe, die die Strategie zu IKM-Diensten erarbeitet, die notwendigen Rollen, Mandate und Aufgaben festlegen. In diesem Kontext sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- a. Wer initiiert?
- b. Wer formuliert und erarbeitet?
- c. Wer steuert die Umsetzung?
- d. Wer setzt um?

.....

1 Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme (Zugriff am 03.08.2017) http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/wgi/kfr_stellungnahme_2016_2020.pdf

2 s. Anm. 1

a. Wer initiiert den Prozess?

Im Zusammenhang mit der Initiierung des Prozesses zur Erarbeitung einer Strategie zu IKM-Diensten kommt der oben genannten CIO-Gruppe eine entscheidende Rolle zu.

Erste Aufgabe ist die Bildung eines IKM-Lenkungsausschusses. Dieser besteht aus der CIO-Gruppe und Stakeholdern aus Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung. Dabei werden Dienstanbieter und -konsumenten gleichermaßen berücksichtigt. Der IKM-Lenkungsausschuss setzt eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Strategie zu den IKM-Diensten ein und klärt mit dieser den Auftrag. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe sollte das Ziel im Fokus haben und weniger Regeln einer gleichmäßigen Berücksichtigung aller folgen. In einigen Fällen, insbesondere bei größeren CIO-Gremien, kann der IKM-Lenkungsausschuss mit der CIO-Gruppe identisch sein. Zu den Aufgaben der Arbeitsgruppe gehören die Formulierung von Zielen und Prioritäten sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Nennung der dafür notwendigen Kompetenzen für die Umsetzung.

b. Wer formuliert und erarbeitet die Strategie?

Die eingesetzte Arbeitsgruppe erarbeitet konkrete Ziele im Sinne von Spezifisch – Messbar – Akzeptabel – Realistisch – Terminiert (SMART) und schlägt diese mit Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen dem IKM-Lenkungsausschuss zur Entscheidung vor. Sie beschäftigt sich nicht mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele. Der IKM-Lenkungsausschuss begutachtet und führt gegebenenfalls Anpassungen durch und entscheidet über die Strategie.

c. Wer steuert die Umsetzung der Strategie?

Der IKM-Lenkungsausschuss verantwortet die Umsetzung der Strategie. In dieser Rolle steuert er die Verteilung der benötigten Ressourcen und stellt die Abstimmung zwischen einzelnen Aktivitäten und Projekten zur Erreichung der Ziele sicher. Ihm obliegt die Festlegung der Governance für die Umsetzungsphase: Dafür müssen beispielsweise Kommunikationsstruktur (z. B. Berichtspflichten) definiert, die Zusammenarbeit von Projekten koordiniert und Qualitätskriterien festgelegt werden. Je nach

Umfang und Ausrichtung ist es sinnvoll, ein Multiprojektmanagement anzusiedeln und projektübergreifende Meilensteine zu definieren. Er fungiert ebenfalls als Eskalationsebene und passt die Priorisierung der Ziele an sich verändernde Rahmenbedingungen an. Eine wichtige Aufgabe des Gremiums ist die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und nachhaltigen Strukturen für den Regelbetrieb sowie die Sicherstellung der Integration der entwickelten Dienste in das institutionelle Produktportfolio und Qualitätsmanagement.

d. Wer setzt die Strategie wie um?

Die eigentliche Umsetzung verantworten die jeweils zuständigen IKM-Dienstleister. Sie erarbeiten den IKM-Dienst in Form von Projekten. Dabei sind sie ggf. für die Formulierung von Projektanträgen, Durchführung von Machbarkeitsanalysen und Entwicklungsprojekten sowie für die Planung des Regelbetriebs verantwortlich. Am Projektende erfolgt die Übergabe der Verantwortung für den Regelbetrieb an die CIO-Gruppe. Die Freigabe und Ressourcenzuteilung erfolgt über den Lenkungsausschuss. Die laufenden Aktivitäten sind mit ihm bzw. dem Multiprojektmanagement abzustimmen.

Abschließend ist zu den genannten Fragestellungen festzuhalten, dass sich die Strategie zu IKM-Diensten aus der übergeordneten Gesamtstrategie der jeweiligen Hochschule ableitet. Demnach setzt die Entwicklung einer Strategie zu den IKM-Diensten eine enge und kontinuierliche Abstimmung mit der obersten Leitungsebene voraus. Dies gilt insbesondere bei der Überführung von Diensten in den Regelbetrieb im Hinblick auf die Bereitstellung projektbezogener und dauerhaft benötigter Ressourcen. Der Strategieprozess muss trotz des vermeintlich hohen initialen Abstimmungsaufwands und einer eher mittelfristig ausgerichteten Zielsetzung ein lebendiger Prozess bleiben. Nur so kann auf sich ändernde Rahmenbedingungen angemessen reagiert werden. In diesem Sinn sind die gesetzten Ziele regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Das Gelingen des Strategieprozesses ist zum einen abhängig von der Akzeptanz der sich aus dem Strategieprozess ergebenden Änderungen, die durch ein hohes Maß an Kommunikation und Information mit allen Beteiligten – sowohl den Dienstleistern als auch den Konsumenten

– verbessert wird. Zum anderen sollte geprüft werden, ob für die notwendigen Änderungen zusätzliche Ressourcen notwendig sind und diese bei Bedarf zur Verfügung stehen, um den laufenden Betrieb und die Einführung neuer Strukturen parallel gewährleisten zu können.

3.2 Governance zu IKM-Diensten im Regelbetrieb

Die Verantwortlichkeiten für IKM-Dienste im Regelbetrieb liegen bei den IKM-Dienstleistern entsprechend der jeweiligen lokalen Gegebenheiten. Die Abstimmung zwischen den Dienstleistern übernimmt die CIO-Gruppe. Diese Gruppe ist demnach nicht nur für den Strategieprozess zu den IKM-Diensten, sondern auch für das im Regelbetrieb angebotene Portfolio von IKM-Diensten und seiner Weiterentwicklung verantwortlich. Hierzu gehört auch die am Portfolio und dessen Weiterentwicklung ausgerichtete ganzheitliche Ressourcenplanung und Priorisierung. Eine nachhaltige, bedarfsgerechte Finanzierung muss die bisher oft praktizierte singuläre Ressourcenzuweisung ersetzen. Spätestens beim Übergang der IKM-Dienste in den Regelbetrieb ist die dauerhafte Institutionalisierung der CIO-Gruppe vorzunehmen. Für die Einführung von CIO-Strukturen zeigt die oben genannte CIO-Studie die verschiedenen etablierten Modelle auf und ist gleichzeitig eine Handlungsempfehlung.

4 Nachhaltige Umsetzung von Veränderungen

Die IKM-Dienste einer Hochschule unterliegen aufgrund sich ändernder Anforderungen – z. B. durch die zunehmende Digitalisierung – einem ständigen Veränderungsdruck. Sie müssen fortwährend adaptiert bzw. erweitert werden. Bei der Umsetzung und der nachhaltigen Sicherstellung des Erfolgs derartiger Veränderungen können die in Abschnitt 4.1 und Abschnitt 4.2 beschriebenen Modelle zum Service- und Qualitätsmanagement einen wichtigen Beitrag leisten.

Meist erfordert die Weiterentwicklung der IKM-Dienste auch organisatorische Veränderungen und die Umverteilung bzw. Bereitstellung von Ressourcen (s. Abschnitt 4.3). Diese Veränderungen sind in der Regel nicht zeitlich begrenzt, sondern müssen Bestandteil einer strategischen Organisationsentwicklung der Hochschule sein. Dies wird in Abschnitt 4.4 näher erläutert.

4.1 Referenzmodelle und Best Practices

Die „IT Infrastructure Library“ (ITIL) ist eine umfangreiche Zusammenstellung von Prozessen, Funktionen und Rollen im Aufbau und Betrieb typischer größerer IT-Systemlandschaften auf Grundlage von Best Practices. Die Service- oder Kundenorientierung sowie die Betriebseffizienz sind dabei wichtige Zieldimensionen. In der Umsetzung von ITIL ist daher auch besonders die Messbarkeit ein zentraler Gedanke. Damit stellt ITIL mit seinem Referenzmodell von IT-Prozessen einen flexiblen Rahmen dar, in dem die Einrichtung selbst die konkrete Umsetzung auf Grundlage der eigenen Zielvorgaben anpasst und etabliert. Durch diese Adaptierbarkeit wird den individuellen Begebenheiten, Herausforderungen und Umsetzungserwartungen der nutzenden Einrichtung Rechnung getragen werden. In der Fassung von 2011 werden in ITIL fünf Bereiche untersucht: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation sowie Continual Service Improvement.

fitSM stellt ein leichtgewichtiges IT-Service-Management dar, das sich als Best-Practice-Ansatz aus dem Projekt „FedSM“ des EU-Rahmenprogramms „FP7“ herauskristallisiert hat. Dabei ging es um die Etablierung eines Servicemanagements für E-Infrastrukturen. In dem Modell werden 14 Prozesse aus ITIL und ISO 20000 geeignet zusammengeführt. Dabei wird auf eher strategisch ausgerichtete Verfahren verzichtet. Der Standard wird von der IT-Education Management Organization (ITEMO) betreut. Die Normenreihe ISO/IEC 27000 ff stellt ursprünglich aus dem British Standard (BS) übernommene Standards zur Informationssicherheit bzw. IT-Sicherheit dar. Kernpunkt ist die Einführung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung eines Informationssicherheits-Managementsystems (ISMS) in privatwirtschaftlichen sowie öffentlichen Bereichen. Neben den großen bekannten Standards und Best-Practice-Ansätzen existieren weitere, teilweise einrichtungs- oder organisationsnetzwerkinterne Modelle. Insgesamt muss die einrichtungsindividuelle Adaption und Selektion von Best Practices aus den genannten Frameworks als Möglichkeit und Freiraum in der Gestaltung der IT-Servicelandschaft verstanden und auch entsprechend genutzt werden, um statt starrer schematisch aufgesetzter Angebote hochschulwartungsentsprechende Leistungen und damit zentrale Mehrwerte sicherzustellen.

Für die teilweise in Projekten erheblichen Umfangs aufgesetzten Lösungsangebote ist eine entsprechende Ausprägung des Projektmanagements unabdingbar. Hier finden einerseits bekannte Standards wie PRINCE2 („Projects in Controlled Environments“) und PMBOK („Project Management Body of Knowledge“) Anwendung, andererseits entwickeln Hochschulen auch eigene und oftmals leichtgewichtiger Methoden, die stark auf die eigene Einrichtung zugeschnitten sind. Insgesamt besteht über die ganze deutsche Hochschullandschaft noch ein deutliches Defizit bezüglich der benötigten Kompetenzen und der stringenten Anwendung professioneller Projektmanagementmethoden. Eine stärkere Grundexpertise für dieses Thema und auch die Nutzung gegebener Werkzeuge im Bereich der Hochschulleitungen könnten die Kontrollierbarkeit und Erfolgsquote insbesondere großer umfassender Einführungsprojekte deutlich erhöhen. Der Arbeitskreis Servicemanagement des ZKI³ befasst sich mit der frühzeitigen Einbettung des Themas IT-Sicherheit in das prozessorientierte Service-Management speziell in Hochschulen und bietet damit ein Angebot zum Austausch und zur Diskussion von Erfahrungen und gängiger Praxis.

4.2 Qualitätsmanagement

Zur Schaffung, Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung von für eine Einrichtung möglichst optimalen IKM-Diensten muss die Qualität der Dienstleistungen regelmäßig und systematisch kontrolliert werden. Ohne Qualitätsmanagement kann die von der Hochschulleitung vorgegebene und zu verantwortende Qualität der Services nicht zuverlässig sichergestellt werden. In Zeiten zunehmender Konkurrenz um die besten Wissenschaftler und Studierenden sowie um Forschungsmittel spielen leistungsfähige IKM-Dienste eine zentrale Rolle. Verbesserungen der Dienstleistungen kann man unabhängig von der gewählten Methode letztlich über einen Plan-Do-Check-Act/Adjust (PDCA)-Zyklus erzielen.⁴ An vielen Hochschulen schon lange etabliert sind Gremien, in denen die Anforderungen zwischen Anwender- und Anbieterbereichen regelmäßig

.....
3 <https://www.zki.de/arbeitskreise/service-management/>

4 Siehe <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, zuletzt abgerufen am 03.01.2018

abgestimmt werden. Als ein Schlüssel zum Erfolg reicht oft schon die transparente und überzeugende Information und Kommunikation. Die Abstimmung der Dienstleistungen und Anforderungen in Gremien erfolgt aber in der Regel sehr unsystematisch und subjektiv. Viele Einrichtungen sind daher dazu übergegangen, die Zufriedenheit und Wünsche ihrer Kunden über Umfragen oder die Auswertung von Kundenkontakten im Ticketsystem zu ermitteln.

Insbesondere Einrichtungen, die auch Dienstleistungen für externe Kunden erbringen, lassen Teilbereiche ihrer Aktivitäten nach anerkannten Standards wie die ISO27000-Normenreihe im IT-Sicherheitsbereich oder ISO 9001:2008 für Qualitätsmanagement zertifizieren. Für kleine oder mittelgroße Einrichtungen würden derartig aufwändige Zertifizierungsverfahren aber einen nicht vertretbaren Aufwand in Relation zum Nutzen bedeuten. Weniger aufwändige oder formelle Konzepte zur Messung und Steuerung der Qualität von Dienstleistungen wie beispielsweise die Methode der „Balanced Scorecard“⁵ oder die Best Practices zum „Continual Service Improvement“ aus ITIL sind erfahrungsgemäß besser geeignet, weil sie eine Fokussierung auf die für die Einrichtung wichtigen Teilaspekte erlauben. Bei derartigen Maßnahmen ist besonders darauf zu achten, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv einzubeziehen. Es ist darüber hinaus empfehlenswert, Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung extern begleiten zu lassen.

4.3 Ressourcen

Durch die kontinuierlich steigende Durchdringung der Hochschulen mit IKM und IKM-gestützten Verfahren in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung stehen Hochschulen vor zwei Grundfragen:

- a. Wie kann der deutlich erhöhte Finanzierungsbedarf bei wenig steigenden Grundhaushalten der Hochschule gedeckt werden?
- b. Gibt es neben monetären auch organisatorische Ansätze, dem erhöhten IT-Bedarf gerecht zu werden?

⁵ Siehe https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard, zuletzt abgerufen am 03.01.2018

Die zentralen IKM-Serviceeinrichtungen werden an den meisten Hochschulen zentral durch Budgetierung finanziert. Hochschulangehörige können die in den Servicekatalogen der IKM-Einrichtungen angebotenen Dienste kostenfrei nutzen. Sollte das zentrale Budget nicht ausreichen, muss entweder das IKM-Dienstportfolio angepasst oder eine Budgeterhöhung mit der Hochschulleitung oder anderen verantwortlichen Gremien ausgehandelt werden. Pauschale Budgeterhöhungen ermöglichen jedoch nur bedingt eine effektive Steuerung der aktuellen Dynamik durch Wachstum und Wandel der IKM-Dienstportfolios. Es empfiehlt sich daher, flexiblere Modelle der Finanzierung einzubeziehen. In den letzten Jahren werden z. B. einige IKM-Dienstleister durch Institute und große Verbundprojekte anteilig bzw. indirekt mitfinanziert. In diesem Modell wird insbesondere von Großverbrauchern oder Nutzenden von Speziallösungen, deren Bedarfe jenseits der im IT-Servicekatalog festgelegten Dienste und Nutzungsquoten liegen, eine finanzielle Beteiligung ausgehandelt. So können etwa wachsende IT-Bedarfe durch erfolgreiche Anhebung der Drittmittelquote einer Hochschule und damit einhergehenden (Groß-)Projekten mit überdurchschnittlichen Compute- oder Storage-Anforderungen oder speziellen Dienstleistungsbedarfen über flexible finanzielle Mittel – wie z. B. Programmpauschalen – zumindest mittelfristig gedeckt werden.

Ferner sollten statt dezentraler IKM-Einzellösungen skalierbare Zentralösungen unterstützt (und von der Hochschulleitung gefordert) werden. Die Finanzierung könnte nach einem Beteiligungsmodell erfolgen. Letzteres bedingt jedoch, dass auch Forschungsförderer, wie die DFG, diese Art von Beteiligungsmodell neben der bisher gängigen Investitionsförderung unterstützen. Hilfreich für eine erfolgreiche Integration unterschiedlicher Beteiligungsmodelle ist die Festlegung transparenter interner Verfahren, die nicht nur von der jeweiligen IKM-Einrichtung, sondern insbesondere von den zuständigen Gremien und der Hochschulleitung festgelegt, propagiert und gesteuert werden müssen. Dies setzt eine geeignete IT-Governance voraus. Eine konsequente Weiterentwicklung des Beteiligungsmodells wäre eine Vollkostenverrechnung der Dienstleistungen, jedoch sind dafür oft schon die Grundvoraussetzungen in Bezug auf Finanzströme und Kennzahlen nicht gegeben. Weder ist eine dezentrale

Vollbudgetierung verbreitet, die den Einrichtungen der Hochschule eine entsprechende Finanzierung erlauben würde, noch kennen viele IKM-Einrichtungen die Vollkosten ihrer einzelnen Dienste.

4.4 Organisationsentwicklung

Zu den wesentlichen Voraussetzungen für einen zukunftsfähigen und nachhaltigen IKM-Betrieb gehört die begleitende Organisationsentwicklung. Diese betrifft nicht nur die Dynamisierung durch Projekte und die Reorganisation von Strukturen und Prozessen, sondern insbesondere auch die Personalentwicklung. Da die Veränderungsdynamik niemals nur auf eine Domäne (Struktur, Organisation, Prozess, Personal, ...) wirkt, empfiehlt sich die Etablierung einer Change-Management-Kultur, die alle Domänen miteinbezieht. Dies schließt Methoden wie PRINCE2 für Prozess- und Projektmanagement oder Werkzeuge wie BPML („Business Process Modeling Language“) mit ein. Innerhalb der IKM-Einrichtungen bietet sich die Gründung eines Change-Management-Office an, das die Veränderungsprozesse in allen Domänen koordiniert und steuert. Zudem ist es zielführend, evtl. bereits etablierte Strukturen der Hochschule außerhalb der IT z. B. in Einheiten für Organisationsentwicklung, Prozess- oder Projektmanagement-Offices zu nutzen.

Bei der Personalentwicklung stehen die Leitungen von IKM-Einrichtungen in Hochschulen vor einer besonderen Herausforderung. Durch die Erweiterung der IKM-Services von übergreifenden Basisdiensten zu hochschulweiten, disziplinenorientierten Serviceanforderungen (Campusmanagement, Forschungsdatenmanagement, Multimediaaufbereitung, Open Access etc.) verändern sich auch die Anforderungsprofile an das IKM-Personal. In der Tendenz erfordert diese Entwicklung nicht nur andere, sondern auch höher qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da mit der Erhöhung komplexer Anwendungen und fachorientierter Services auch der Anteil konzeptioneller Aufgaben zunimmt. IKM-Einrichtungen sollten daher an den Aufgabenwandel ausgerichtete Fortbildungsmöglichkeiten bieten und neu benötigte Profilmerkmale bei Neueinstellung besonders berücksichtigen. Auch hier kann ein zentrales Büro für Personalentwicklung, wie es an einigen Hochschulen bereits etabliert wird, Anknüpfungspunkte und Hilfestellung bieten. Viele IKM-Einrichtungen stehen zudem in

den kommenden Jahren vor einem altersbedingten Wandel der Personalausstattung, der Raum für Gestaltung und Dynamisierung der Personalprofile gibt. Für die tarifliche Ausgestaltung der Tätigkeiten bedeutet die Gesamtsystemproblematik sich ändernder Aufgabenprofile, dass das tarifliche Gesamtgefüge in der Hochschul-IT entsprechend angepasst werden muss. Die Umsetzungsgeschwindigkeit dieses tariflich abgebildeten Wandels im Personalgefüge entspricht ist jedoch nicht den Anforderungen, die aus dem kontinuierlichen technologischen Wandel folgen.

5. IKM-Service-Portfolio-Management

Als Basis für Vereinbarungen zwischen dem jeweiligen IKM-Dienstleister und den Nutzern sowie auch der Hochschulleitung bezüglich Erbringung von IKM-Leistungen wird ein Katalog benötigt, in dem die einzelnen IKM-Services beschrieben werden. Dieser Servicekatalog wird im Folgenden als IKM-Portfolio bezeichnet. In Abschnitt 5.1 werden Hinweise zur Entwicklung eines IKM-Portfolios gegeben. Das IKM-Portfolio ist Änderungen unterworfen. Dies betrifft sowohl die Phasen im Lebenszyklus der einzelnen Services (Einführung, Regelbetrieb, Beendigung) und die Veränderungen der jeweiligen Ausprägung als auch die Ergänzung bzw. Entfernung von Services. Auf das notwendige systematische Vorgehen bei der Pflege des IKM-Portfolios wird in Abschnitt 5.2 eingegangen. Das IKM-Portfolio steht nicht für sich, sondern muss durch übergreifende, längerfristig gültige Regelungen ergänzt werden, in die sich das IKM-Portfolio letztlich einbettet. Die Aspekte, die bei entsprechenden Rahmenvereinbarungen zu berücksichtigen sind, finden sich in Abschnitt 5.3. Das Kapitel schließt mit Beispielen für IKM-Portfolios ab (Abschnitt 5.4). In Bezug auf die praktischen Erfahrungen verschiedenartiger IKM-Serviceeinrichtungen bei der „Identifizierung von Serviceportfolios zu IKM-Diensten“ sei auch auf die Dokumentation des 1. Workshops der DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ verwiesen, der am 02.03.2016 an der Universität Hamburg durchgeführt wurde (s. Anhang).

5.1 Entwicklung eines IKM-Portfolios

Die jeweils aktuelle Spezifikation jedes einzelnen IKM-Service muss in einem möglichst aktuell zu haltenden IKM-Dienstleistungskatalog zu finden sein. Dieser ist erforderlich, um den Nutzern eine klare Grundlage für die Inanspruchnahme (Request Fulfillment Management) und für die Fehlerbehebung (Incident Management) von IKM-Services gegenüber dem IKM-Dienstleister zu geben. Zugleich ist dieser die Basis für ein Monitoring der Quantität und Qualität der erbrachten IKM-Services sowie für Analysen der Kostenstruktur und damit letztlich für die Ressourcenausstattung (Personal, Sachmittel). Daher sollte die Spezifikation jedes IKM-Services Aussagen zu den folgenden Aspekten beinhalten:

- a. Status: Projektartige Einführung (Transition) bzw. verlässlicher Dauerbetrieb (Operation)
- b. Kurzbeschreibung der Leistungen und Methoden, aus denen sich der Service zusammensetzt
- c. Ausprägungen bzw. Optionen für den Service, falls es mehrere Realisierungsvarianten gibt
- d. Service-, Support- und Wartungszeiten bzw. Verweis auf global gültige Regelungen
- e. Qualitäts- bzw. Quantitätsparameter, soweit sinnvoll und möglich
- f. Nutzergruppen, z. B. bei Beschränkung auf Studierende, Fakultäten oder Verwaltung

Bei der Entwicklung einer ersten Version des IKM-Portfolios sollte wie folgt vorgegangen werden:

- a. Bestehende und geplante Dienste aufnehmen, Aufrechterhaltung jeweils kritisch prüfen
 - Gegebenenfalls Vielfalt an Realisierungsvarianten reduzieren (Konsolidierung)
 - Absehbare Verlagerung von Verantwortlichkeiten berücksichtigen (z. B. Zentralisierung)

- b. Services zu einer überschaubaren Anzahl gruppieren und Klassen bilden, z. B.
- Nutzernahe Services: 1st-Level-Support, Beratung, Endgeräte, Softwareverteilung
 - Services zu Lehren und Lernen, Forschung sowie Verwaltungsprozessen: Learning-Management, Forschungsdatenmanagement, Campus-Management, ...
 - Informations- und Kollaborationssysteme: Web-Content-Management-, Groupware-, Sync&Share-, Videokonferenz-Systeme
 - Technische Basisservices: Netz, Server, Speicher sowie Datei- und Mailedienste
 - Je nach IKM-Dienstleister spezifische Services: High-Performance Computing, Medientechnik, Medienproduktion und Vermittlung von Medienkompetenz, Bibliothekssysteme, Verwaltungssysteme, Telefonie
- c. Kleinteilige Leistungen, aus denen sich die Services zusammensetzen, als interne Grundlage für die betrieblichen Abläufe beim IKM-Dienstleister dokumentieren (Betriebshandbuch)

5.2 Pflege des IKM-Dienstleistungskatalogs

Ursachen für Veränderungen des IKM-Portfolios können sein:

- Strategische Planungen des IKM-Dienstleisters – gegebenenfalls in Abstimmung mit der Hochschulleitung bzw. in Passung mit der jeweiligen Hochschulstrategie
- Konkrete Anforderungen an neuen Services oder an neuen Ausprägungen bestehender Services seitens der Nutzer – idealerweise durch Kundenvertreter mit entsprechendem Mandat
- Notwendige Erneuerungen bzw. Weiterentwicklungen gemäß dem Stand der Technik
- Konsequenz weitergehender Homogenisierung bzw. Konsolidierung und Änderungen von Verantwortlichkeiten bzw. Arbeitsteilung – z. B. Zentralisierung ehemals dezentraler Services

Um diese Veränderungen geordnet durchzuführen, sind klare Abläufe zu entwickeln und im Betrieb zu verankern. Diese betreffen zunächst das Verfahren zur Beantragung von neuen Diensten oder Veränderungen bestehender Dienste. Die Bewertung einer vorliegenden neuen Anforderung, die Kontrolle des gegebenenfalls ausgelösten Prozesses und die Abstimmung organisationsübergreifender Interessen sind Querschnittsaufgaben. Die Verantwortlichkeiten müssen hierfür adäquat geregelt werden. Bei einer Orientierung an „Best Practices“ für die Erbringung von IT-Services gemäß ITIL rückt dafür der Prozess „Service Level Management“ in den Fokus, der mit dem Prozess „Service Portfolio Management“ eng verwandt ist. Ein sogenannter Service-Level-Manager übernimmt dabei die Rolle der Koordinierung und Kontrolle des Ablaufs und ist beratender Ansprechpartner im Rahmen des Antragsprozesses. Er stimmt sich innerhalb des IKM-Dienstleisters ab sowie gegebenenfalls mit dem CIO. Im Rahmen des Antragsprozesses muss zunächst bewertet werden, ob es sich tatsächlich um einen Veränderungsbedarf handelt oder lediglich um die Inanspruchnahme einer bestehenden Dienstleistung. Danach sollte der Projekt- und Daueraufwand grob abgeschätzt werden. Bei hohem Ressourcenbedarf bzw. großen übergreifenden Erwartungen oder Auswirkungen muss eine Abstimmung mit dem CIO, der Hochschulleitung bzw. entsprechend geeigneten Gremien stattfinden. Für eine Verstetigung nach dem Einführungsprojekt müssen die Folgekosten rechtzeitig abgesichert werden und weitere Rahmenbedingungen geklärt werden (Dienstvereinbarungen, Datenschutz, Informationssicherheit).

Die Dokumentation des jeweiligen IKM-Portfolios, für die gemäß ITIL der sogenannte „Service-Portfolio-Manager“ verantwortlich ist, sollte bereits im Rahmen des jeweiligen Projekts zur Serviceeinführung – z. B. zum Zeitpunkt der Versorgung von Pilotkunden – angepasst bzw. ergänzt werden. Hierzu dient die Kennzeichnung mit dem Status „Transition“.

5.3 Regelung längerfristiger und übergreifender Rahmenbedingungen

Es ist notwendig, die generellen Regelungen in Bezug auf die Erbringung der Services des IKM-Portfolios separat zu dokumentieren und längerfristig und übergreifend zwischen dem IKM-Dienstleister und seinen

Kunden bzw. mit der Hochschulleitung zu vereinbaren. Hierzu gehören:

- a. Schnittstellen zur Inanspruchnahme von Services, zur Störungsmeldung und für den Support „Service Desk“ gemäß ITIL (Single Point of Contact): physisch, telefonisch, per E-Mail – gegebenenfalls nach organisatorischen und geografischen Aspekten verteilte Aufgaben
 - Individuelle Beratung, Unterstützung und Problemlösung: 2nd-Level-Support
- b. Angaben zur Verfügbarkeit der Services
 - Betriebs-, Service- und Supportzeiten sowie Einplanung von Wartungsmaßnahmen
- c. Abläufe zur Neu- und Weiterentwicklung von Services (vgl. Abschnitt 5.2)
 - Koordinierung und Beratung zur Initiierung neuer Services: Service-Level-Manager
- d. Ressourcenausstattung sowie Beschaffungsabläufe und -verantwortlichkeiten

Mit dem Ziel einer klaren Regelung der Abläufe und der Rahmenbedingung wird eine möglichst allgemeingültige Rahmenvereinbarung zu den IKM-Services bzw. ein „Service Level Agreement“ empfohlen, das zwischen dem jeweiligen IKM-Dienstleister und der Hochschulleitung abgeschlossen wird.

5.4 Beispiele für IKM-Service-Portfolios

Die im Folgenden exemplarisch aufgeführten IKM-Service-Portfolios erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Schwerpunkt liegt hier auf Portfolios von Rechenzentren, zum Teil handelt es sich um integrierte Einrichtungen, wie z. B. bei den Kommunikations-, Informations-, Medienzentren (KIM) der Universität Konstanz und der Universität Ulm sowie auch beim Regionalen Rechenzentrum der Universität Hamburg (Medienkompetenzzentrum und Betrieb von Bibliothekssystemen im RRZ).

- Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung Göttingen mbH (GWDG): https://www.gwdg.de/documents/20182/35734/Uni-Dienstkatalog_Grundversorgung_09_2015_deutsch_WWW.pdf
- Regionales Rechenzentrum (RRZ) der Universität Hamburg: <https://www.rrz.uni-hamburg.de/z-daten/rrz-servicekatalog-v1-5.pdf>
- IT Center der RWTH Aachen University: http://www.itc.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaslqph
- KIZ der Universität Ulm: <http://www.uni-ulm.de/einrichtungen/kiz/service-katalog/>
- KIM der Universität Konstanz: <https://www.kim.uni-konstanz.de/services/>
- Rechenzentrum der Universität Würzburg: <https://www.rz.uni-wuerzburg.de/dienste/>
- KIM der Universität Hohenheim: https://kim.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/kim-relaunch/dateien/KIM-Konzept_Servicekatalog_2016-03-09.pdf
- Leibniz-Rechenzentrum (LRZ) der Bayerischen Akademie der Wissenschaften: <https://www.lrz.de/services/dienstleistungskatalog.pdf>

Anhang

Workshop der DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ zu Themenfeld 1:

„Identifizierung von Serviceportfolios zu IKM-Diensten“

Universität Hamburg, 2. März 2016, 11:00 Uhr – 17:30 Uhr

- Einordnung und Zielsetzung
- Sammlung der Abstracts der Vortragenden
- Kurzprotokoll der Diskussion

Protokoll: *Dr. Heribert Felbecker, Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich*
Universität Hamburg, Regionales Rechenzentrum (RRZ)

Redaktion: *Prof. Dr. Andreas Degkwitz (Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin), Frank Klapper (Universität Bielefeld), Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich (Regionales Rechenzentrum der Universität Hamburg)*

Einordnung und Zielsetzung der DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“

Die Bedeutung der IT-Unterstützung für Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung nimmt kontinuierlich zu und erweist sich zunehmend als kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Attraktivität und Exzellenz. Angesichts stagnierender oder sogar rückläufiger Budgets bei gleichzeitig steigenden Serviceanforderungen entstehen neue, komplexe Herausforderungen für die Bereitstellung und Gewährleistung der IT-Unterstützung vor Ort. Sowohl die Verfügbarkeit generischer Basisdienste (Web, E-Mail, Groupware, Dateidienste, Archiv, Backup, Campusmanagement, Informations- und Medienversorgung, Lernplattformen, Medienproduktion, Netz etc.) als auch spezifische Versorgungsanforderungen in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung erfordern Expertise, Betriebsmodelle und Finanzierung, um mit der laufenden Weiterentwicklung Schritt halten zu können.

Es ist geplant, in der DINI-AG/ZKI-Kommission E-Framework die drei Themenfelder

- (1) Identifizierung von generischen Serviceportfolios zu „Informations-, Kommunikations- und Mediendiensten“ für Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung inklusive des hierfür notwendigen Change-Managements in den nächsten zwei bis fünf Jahren.
- (2) Betrachtung der Wirtschaftlichkeit (Kosten, Kennzahlen, Servicelevel, Nutzerzufriedenheit) und der Abrechenbarkeit der generischen IKM-Services (Accounting).
- (3) Analyse der Sourcing-Optionen, einschließlich Kooperationsmöglichkeiten auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene für die Bereitstellung von Services.

in jeweils sechs Monaten zu bearbeiten und dabei Querschnittsthemen zu den Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Betrieb von attraktiven und stabilen Services – insbesondere Governance, Datenschutz, Informationssicherheit – einzubeziehen.

In einem vierten und letzten 6-monatigen Teilprojekt soll eine Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgen, um den Arbeitsauftrag von „E-Framework“ letztlich in zwei Jahren zu erledigen.

Dokumentation des Workshops „Identifizierung von Serviceportfolios zu IKM-Diensten“

Die Bearbeitung des Themenfelds 1 wurde in einem öffentlichen Workshop begonnen. In diesem Workshop wurden Best-Practice-Beispiele für Serviceportfolios zu IKM-Diensten in Beiträgen von Vertretern folgender Organisationen vorgestellt: ZKI-AK Servicemanagement und Sicherheit, Hochschulrechenzentren verschiedener Größen, Bibliotheken sowie Medienzentren.

Im Folgenden ist dieser Workshop dokumentiert. Auf die Kurzfassung des Vortragenden folgt eine kurze Protokollierung des Verlaufs der Diskussion nach dem jeweiligen Vortrag und eine Liste der von der Einrichtung bereitgestellten Materialien. Nach Auswertung des Gesamtüberblicks und des Feedbacks zu der Veranstaltung hat das Sprecherteam der DINI-AG/ZKI-Kommission E-Framework einen Katalog mit offenen bzw. nicht einheitlich gestellten oder beantworteten Fragen entworfen und die Vortragenden gebeten, diese zu beantworten:

1. Was sind die Treiber und was sind die größten „Blocker“ beim Portfoliomanagement?
2. Welche Bedeutung hat die Governance – IKM-Strategien und -Versorgungskonzepte, CIO-Modelle, Kommissionen – und wie werden Stakeholder – Nutzergruppen, etc. – einbezogen?
3. Welche Ansätze liegen den Entscheidungen und den Abläufen für Veränderungen zugrunde: top-down, bottom-up, evolutionär, systematisch?
4. Welche Rolle spielt beim Portfoliomanagement die Organisationsentwicklung und welchen Einfluss nehmen Referenzmodelle und Instrumente wie ITIL, KLR, Produktmatrix, Balanced Score Card?
5. Gibt es Zusammenhänge zwischen Service-Portfolio-Management und weiteren Service-Management-Prozessen, z. B. Service-Level- und Incident-Management sowie Service Desk?
6. Wie erfolgte die einrichtungsinterne Umsetzung – Strategiebildung, Leitbildentwicklung, Qualitätszirkel, Planungen zu Personal und Sachmitteln, etc. – und ggf. Verstetigung?

Die Antworten der Vortragenden finden sich am Ende des jeweiligen Abschnitts.

Am Ende des Dokuments findet sich ein im Nachgang zu dem Workshop verfasstes Resümee.

Programm

11:00	1. Begrüßung <i>Prof. Dr. Andreas Degkwitz, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin</i>
A. Portfolio von IT-Serviceeinrichtungen an Universitäten und Hochschulen	
11:15	2. Organisations- und Portfolio-Entwicklungen: Erste Schritte im Rahmen der Einführung von IT-Service-Management gemäß ITIL (IT Infrastructure Library) <i>Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich, Regionales Rechenzentrum der Universität Hamburg</i>
11:50	3. Zentrale IT-Dienste für dezentralen Organisationen <i>Philipp Wieder, Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung mbH Göttingen</i>
12:25	4. Entwicklung von Servicekatalogen und Servicemodellen als strukturbildende Elemente für IT Provider <i>Daniel Bündgens, IT Center der RWTH Aachen</i>
13:00	Mittagspause (Mensa)
14:00	5. Portfolio-Entwicklung unter Sparzwängen – ein pragmatischer Lösungsansatz <i>Hartmut Hotzel, Servicezentrum für Computersysteme und Computerkommunikation der Bauhaus-Universität Weimar</i>
B. Portfolio von Universitätsbibliotheken (UB)	
14:35	6. Ansätze zu einem Portfolio-Management im Zeichen der digitalen Transformation. Vorarbeiten und Zielsetzung an der UB Mainz <i>Dr. Oliver Eberlen, Universitätsbibliothek Mainz</i>
15:10	7. Hochschule 4.0 und das Service Portfolio Bibliothek. Aktuelle Tendenz in der Universität Duisburg-Essen <i>Albert Bilo, Universitätsbibliothek Duisburg-Essen</i>
15:45	Kaffeepause
C. Portfolio von Medien-Serviceeinrichtungen an Universitäten	
16:15	8. Die Dienstleistungen von Medieneinrichtungen: Versuch einer Bestandsaufnahme <i>Uwe Pirr, Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin</i>
D. Fazit und Abschluss	
16:50	9. Diskussion und weiteres Vorgehen <i>Moderation: Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich</i> <i>Protokoll: Dr. Heribert Felbecker, Regionales Rechenzentrum der Universität Hamburg</i>
17:20	10. Zusammenfassung und Verabschiedung <i>Prof. Dr. Andreas Degkwitz, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin</i>

1. Begrüßung

Prof. Dr. Andreas Degkwitz, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Auf diesem ersten Workshop der DINI-AG/ZKI-Kommission E-Framework möchte ich Sie hier in Hamburg herzlich willkommen heißen. Dass Sie in so großer Zahl hier sind, zeigt uns Ihr Interesse an dem Thema. Dass DINI und ZKI hier gemeinsam einen Workshop zu „Service-Portfolios“ gestalten verdeutlicht, wie dringlich und wie Ziel führend es ist, Fragen und Herausforderungen, die sich uns heute stellen, gemeinsam anzugehen und gemeinsam zu bearbeiten. Besonders erfreulich ist für mich dabei, dass das Thema des heutigen Workshops von Vertretern aller drei DINI-Partnerverbände bestritten wird – wir haben Beiträge aus dem Bereich der Rechenzentren, der Medienzentren und der Bibliotheken.

Die DINI-AG/ZKI-Kommission hat sich mit ihrem Programm viel vorgenommen. Heute geht es um:

- Identifizierung von generischen Serviceportfolios zu „Informations-, Kommunikations- und Mediendiensten“ für Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung

Im nächsten Schritt und mit einem weiteren Workshop wollen wir uns mit dem Thema:

- der Wirtschaftlichkeit (Kosten, Kennzahlen, Servicelevel, Nutzerzufriedenheit) und der Abrechenbarkeit generischer IKM-Services

befassen.

In einem dritten Schritt wird es um:

- Analyse der Bereitstellung von Services und damit verbundener Sourcing-Optionen unter Einschluss von Kooperationsmöglichkeiten auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene

gehen.

Auf Querschnittsthemen wie Governance, Datenschutz, Informationssicherheit wird dabei ebenfalls eingegangen.

Wir möchten voneinander lernen und uns zu diesen Themen zunächst auf Workshops austauschen und verständigen. Wir möchten allerdings auch, dass von diesen Auseinandersetzungen und Diskursen etwas bleibt. Deshalb werden die Ergebnisse aller Workshops protokolliert und zusammengefasst, um diese für alle Infrastruktureinrichtungen immer wichtiger werdenden Themen aufzubereiten und auszuarbeiten. Dass DINI und ZKI auf einem solchen Weg gern und stets auf Praxisbeispiele zugreifen und sich damit innerhalb der Realität der Alltagsarbeit bewegen, ist nicht nur beabsichtigt, sondern auch sinnvoll. Denn was wir hier erörtern und als Ergebnisse zusammenfassen, soll konkrete Unterstützung leisten können, soll uns konkret und gemeinsam weiterbringen – bei aller Verschiedenheit, die alle unsere Bibliotheken, Medien- und Rechenzentrum in diesem Diskussionsprozess einbringen.

Eine solche Herangehensweise bedeutet auch, gemeinsam Vielfalt zu analysieren und auszuwerten – vielleicht sogar, Vielfalt zu organisieren. Allerdings verdeutlicht Vielfalt oftmals auch, dass Vieles häufig eher vereinzelt und primär vor Ort erfolgt – das macht Kooperation und Zusammenarbeit meistens schwierig. Zugleich ist uns allen gut bewusst, dass unsere Stärke nicht allein in der Expertise einzelner Akteure oder Einrichtungen liegen kann. Einerseits Felder gemeinsam und übergreifend zu bearbeiten, andererseits Feldern einrichtungsspezifisch aufzugreifen, darin liegt die Balance und Herausforderung, der wir uns alle stellen müssen.

Dabei zeigt eine ganze Reihe von Beispielen aus der Privatwirtschaft, was in diesem Kontext funktioniert, was sich nicht als gangbar zeigt und was vermutlich doch ernsthaft in Betracht gezogen werden sollte. Und noch etwas: Viele und immer mehr Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren in Konsortien und Verbünden, um gemeinsam erfolgreich mit Projekten oder der Einwerbung von Projekten – auch international - zu agieren. Infrastruktureinrichtungen verbleiben oft im lokalen Kontext und tun sich auf der regionalen Ebene schon schwer. Vieles lässt sich mit dem Stichwort „Föderalismus“ begründen, wenn ein nationaler Kontext nicht erreicht wird. Aber wahrscheinlich sollte man sich zumindest auf projektbasierter Basis nicht zu sehr von diesem Sachverhalt beeindrucken lassen.

Danken möchte ich dem Team von Stephan Olbrich für die Organisation des Workshops, den Referenten für ihre Bereitschaft, hier vorzutragen und Ihnen allen, dass wir miteinander heute über Serviceportfolios diskutieren und hoffentlich zu guten Ergebnissen kommen werden.

A. Portfolio von IT-Serviceeinrichtungen an Universitäten und Hochschulen

2. „Organisations- und Portfolio-Entwicklungen: Erste Schritte im Rahmen der Einführung von IT-Service-Management gemäß ITIL (IT Infrastructure Library)“

Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich, Regionales Rechenzentrum der Universität Hamburg

Abstract

Der Vortrag stellt, ausgehend von der Einordnung des Regionalen Rechenzentrums (RRZ) und den Beschlüssen des Präsidiums der Universität Hamburg (UHH) zum IT-Versorgungskonzept (2013) und zur IT-Strategie (2015), die bisherigen Schritte im Rahmen der Einführung eines systematischen IT-Service-Managements (ITSM) dar. Das ITSM des RRZ orientiert sich an dem Referenzmodell ITIL (IT Infrastructure Library). Zu den bisherigen Maßnahmen auf diesem Weg gehören insbesondere die Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation des RRZ sowie die zunächst internen Abstimmungen eines RRZ-Servicekatalogs.

Mit der neuen Aufbauorganisation des RRZ sollen historisch gewachsene Doppelstrukturen abgebaut werden (Konsolidierung) und eine Aufteilung von Aufgaben in unterschiedliche Kompetenzbereiche bewirkt werden (Professionalisierung). Die neue Abteilungs-, Team- und Fachgruppenstruktur wurde in einem mehrjährigen, partizipativen Prozess sukzessive

– mit Zwischenschritten, z. B. „Fachteams“ – zu der aktuellen Zielstruktur entwickelt. In dem neuen Organigramm des RRZ spiegelt sich eine Aufgabenteilung wider, die sich an den Funktionen gemäß ITIL orientiert – Service Desk, Application Management und Technical Management – und durch weitere Kompetenzbereiche – etwa das Medienkompetenzzentrum – sowie universitätsweite Stabsaufgaben – wie Informationssicherheit – ergänzt wird. Der RRZ-Servicekatalog wurde in einem zunächst internen Abstimmungsprozess in neun Service-Klassen strukturiert, in denen das gesamte aktuelle Leistungsspektrum des RRZ enthalten ist und die dem Kunden in einer noch überschaubaren Form präsentiert werden können. Die externe Darstellung der aktuellen Version 1.5 (29.02.2016) umfasst insgesamt 53 Services, beinhaltet neben der jeweiligen Beschreibung, des Status („Operation“ bzw. „Transition“) und den Ausprägungen bzw. Optionen auch Angaben zu den Service- und Wartungszeiten und soll im Web durch Verweise auf die Möglichkeiten der Inanspruchnahme – z. B. per Webportal oder über das Service Desk – und durch Anleitungen ergänzt werden. Eine aktuell entwickelte interne Version beinhaltet zusätzlich Angaben zum jeweiligen „Service Manager“ und zu den jeweiligen „Supporting Services“. Diese Version ist die Voraussetzung für die Organisation der internen Abläufe und der Aufteilung der Aufgaben (Prozessgestaltung zur Erbringung der IT-Services) mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten und zur Behebung von Fehlersituationen.

Diskussion

- Wie erfolgt die Finanzierung der Services?

Die im RRZ-Servicekatalog dargestellten Services werden dem Kunden nicht in Rechnung gestellt. Aspekte der Finanzierung werden im Zuge der Erweiterung des Portfolios jeweils mit der Hochschulleitung erörtert. Gegebenenfalls erfolgt eine Budgeterhöhung aus zentralen Mitteln. Hardware und Software werden grundsätzlich über einen separaten IuK-Haushalt – ebenfalls in der Budgetverantwortung des RRZ – zentral finanziert.

- Wurden andere Frameworks als ITIL in Betracht gezogen worden?

Nein, die Orientierung an ITIL erfolgte eher pragmatisch. Es wurde auch „best practice“ anderer Hochschulrechenzentren einbezogen, z. B. im Rahmen eines Workshops mit Kollegen aus den Rechenzentren der RWTH Aachen und der TU Darmstadt (Prof. Christian Bischof).

- Gibt es Standardisierung im Verwaltungsbereich?

Basierend auf einem Expertengutachten (2012) werden die Prozesse der Verwaltung der Universität Hamburg ebenfalls mit dem Ziel einer stärkeren Zentralisierung reformiert.

- Softwareservices, Beratung, Teamleitungen in Service und Anwendungen?

Diese Punkte wurden aufgrund der Nachfragen näher erläutert.

- Ist die Kundensicht bei der Portfolio-Entwicklung mit eingeflossen?

Die Einbeziehung dieser Sicht gehört zu den nächsten Schritten.

- Wie wurde gegebenenfalls mit Widerständen aus der Belegschaft umgegangen?

Die Organisationsentwicklung und die ITSM-Einführung werden seit ca. 2012 durch externe Beratungsunternehmen unterstützt. Schlüssel zum Erfolg sind die transparente und überzeugende Information und Kommunikation sowie die intensive Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zugehörige Instrumentarien wie Entwicklung eines Leitbildes für das RRZ, Qualitätszirkel und Ableitung entsprechender Maßnahmen, Kolloquien sowie individuelle Orientierungsgespräche.

- Ist der Kanzler notwendig gewesen?

Der Anstoß kam aus dem RRZ. Die konstruktive Abstimmung mit dem Kanzler ist hilfreich.

Materialien

- Vortragsfolien
- IT-Versorgungskonzept der Universität Hamburg (Präsidiumsbeschluss, 2013)
- IT-Strategie der Universität Hamburg (Präsidiumsbeschluss, 2015)
- IT-Services des RRZ für die Verwaltung (Rahmenvereinbarung mit dem Kanzler, 2015)
- IT-Services des RRZ – Rahmenvereinbarung (Entwurf, Version 0.93 26.04.2016)
- IT-Service-Management am RRZ – Glossar (Version 2.1 vom 26.04.2016)
- RRZ-Servicekatalog (Version 1.5 vom 29.02.2016)
- RRZ-Organigramm (01.04.2016)

Zu den Fragen

1. Zu den Treibern gehört die ITSM-Professionalisierung und dabei Orientierung an „best practice“ ITIL. Service-Portfolio-Management soll zur Transparenz beitragen, gehört zu den ITIL-Prozessen und ist eine notwendige Grundlage für Budget-Diskussionen.
2. Eine adäquate IT-Governance ist Voraussetzung für eine erfolgreiche und zielorientierte Abstimmung und Weiterentwicklung der strategischen Rahmenbedingungen. Dazu gehört an der UHH vor allem das CIO-Gremium mit enger Anbindung an das Präsidium über den Kanzler (Vorsitzender) sowie der Einbeziehung des RRZ und der Nutzergruppe Wissenschaft (zwei Mitglieder verschiedener Fachkulturen).
3. Der Ansatz für Veränderungen wird jeweils fallweise gewählt; auf der strategischen Ebene (CIO-Gremium bzw. Präsidium) eher top-down auf Basis eines systematischen Vorgehens, im operativen Bereich (RRZ bzw. dezentrale IT) eher evolutionär auf Basis einer Bottom-up-Analyse.
4. Die Einführung eines systematischen Portfoliomanagements wäre im RRZ ohne gleichzeitige Organisationsentwicklung nicht zielführend bzw. erfolgreich gewesen. Als Referenzmodell wurde ITIL gewählt. Die an den ITIL-Funktionen orientierte Aufbau- und die an den ITIL-Prozessen orientierte Ablauforganisation müssen sich sinnvoll ergänzen.
5. Die Funktion Service-Desk, die am RRZ durch ein physisches RRZ-ServiceDesk (mit mehreren Standorten) und eine RRZ-ServiceLine (Telefon, E-Mail, Fax) ausgeprägt ist, sowie

der Incident-Management-Prozess am RRZ sollen sich künftig auf den RRZ-internen Ergänzungen des Servicekatalogs abstützen, in denen die für die Teilleistungen zu dem jeweiligen Service und damit für die Problemlösung verantwortlichen Fachgruppen und Ansprechpartner (2nd-Level-Support) dokumentiert sind.

6. Am RRZ wurden die Veränderungen zunächst auf Eigeninitiative gestartet und sukzessive durch professionelle Beratung ergänzt. Die Organisationsentwicklung wurde u. a. durch Qualitätszirkel und die Entwicklung eines Leitbildes begleitet. Bei der Einführung von Prozessen und der Weiterentwicklung des Service-Desk helfen uns ITSM-Experten. Für die Strategiebildung – insbesondere in Bezug auf die hochschulweite Arbeitsteilung – waren Entscheidungen des CIO-Gremiums bzw. des Präsidiums hilfreich, die wiederum Voraussetzung für das Serviceverständnis bzw. -portfolio des RRZ sind.

3. „Zentrale IT-Dienste für dezentrale Organisationen“

Philipp Wieder, Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung mbH Göttingen

Abstract

Die Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung mbH Göttingen (GWDG) ist gemeinnützige GmbH, die IT-Dienste und Beratung für die Georg-August-Universität Göttingen und die Institute der Max-Planck-Gesellschaft erbringt. Neben der Bereitstellung von Basisdiensten sind dabei das Management von Forschungsdaten, wissenschaftliches Rechnen und virtualisierte Infrastrukturen Kernaufgaben sowohl bei der Dienstleistung als auch im Rahmen von Forschungsprojekten.

Das Produktportfolio hat sich dabei in den letzten Jahren ebenso stark verändert wie die Anforderungen der Kunden. Insbesondere müssen sich Rechenzentren und IT-Dienstleister im akademischen Umfeld verstärkt den folgenden Herausforderungen zu stellen: (i) schnelle und einheitliche Bereitstellung von Diensten, (ii) Management von Identitäten und Zugriffsrechten sowie (iii) Sicherstellung der Dienstgüte. Die GWDG hat eine Reihe von Lösungen in den einzelnen Bereichen geschaffen, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden und dem wachsenden Kostendruck zu begegnen.

Eine zentrale Rolle bei der strategischen Ausrichtung der GWDG spielt das Kundenportal, das den Single Point of Access für Dienste und Informationen darstellt. Das Portal ist am Dienstportfolio ausgerichtet und neue Dienste werden sukzessive integriert, wobei der Self Service im Vordergrund steht. Über das Portal können sich zudem neue Nutzer registrieren und Kunden ihre persönlichen Daten verwalten und Sicherheitseinstellungen für ihren Account vornehmen. Damit stellt das Portal auch die zentrale Nutzerschnittstelle zum Identity Management dar.

Bereits 2013 hat die GWDG ein Qualitätsmanagementsystem gemäß der Norm ISO 9001:2008 eingeführt und sich dementsprechend zertifizieren lassen. Das System stellt eine zentrale Komponente für eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstgüte dar, die es erlaubt, die Prozesse der GWDG abzubilden und zu managen. Weitere Normen, wie beispiels-

weise die ISO 20000 oder die ISO 27001, lassen sich in ein solches Qualitätsmanagementsystem integrieren. Hier arbeitet die GWDG daran, im Laufe der nächsten Jahre das System zu erweitern, um den Anforderungen an die Sicherstellung der Dienstgüte gerecht zu werden.

Diskussion

- Wie wird das Dienstangebot bekannt gemacht?

Die GWDG nutzt folgende Kanäle zur Bekanntmachung ihres Angebotes:

- Serviceportal (www.gwdg.de/de/dienste)
- Dienstleistungskataloge und Handouts zu ausgewählten Diensten
- Monatlich erscheinende GWDG-Nachrichten
- Instituts- und Fakultätsbetreuer

- In welchem Umfang wird der erwähnte externe IT-Dienstleister eingesetzt?

*Die Unterstützung durch einen externen Dienstleister für den „24*7“-Betrieb wird nur im Rahmen der Notfallpläne genutzt. Entstehen bei der Erbringung von IT-Services Konkurrenzsituationen zu externen IT-Dienstleistern, wird das Themenfeld Datenschutz zu einer relevanten Fragestellung und von Seiten der GWDG argumentativ eingesetzt.*

Topic: Das Thema Datenschutz sollte ein zukünftiges Thema für den Arbeitskreis sein.

Die Personalvertretungen sollten generell dabei einbezogen werden, obwohl dies teilweise sehr arbeitsintensiv ist und eine langwierige Prozessentwicklung nach sich ziehen kann.

- Wie werden angeforderte IT-Services strategisch bewertet und budgetiert?

Da die GWDG eine Vollkostenrechnung bei Konzeption und Umsetzung der IT-Dienste anwendet, ist eine strategische Zielgröße zur Nutzung nicht notwendig. Wenn sich die Bereitstellung eigener Infrastrukturen im Hause nicht rechnet, werden sie eingekauft. Wenn eine virtuelle Maschine (VM) bei Bechtle günstiger zu mieten ist, wird dies gemacht.

Topic: Durch die Nutzervertretung aus der Universität und aus der Max-Planck-Gesellschaft werden der Bedarf und die Anforderungen an IT-Services aus der Nutzerschaft aufgenommen und fließen in die Gestaltung des Portfolios mit ein.

- Bietet die GWDG auch anderen Institutionen an?

Generell ist die GWDG offen, ihre IT-Dienste für weitere wissenschaftliche Einrichtungen anzubieten.

Materialien

- Vortragsfolien
- Dienstleistungskataloge und weiteres Material zum Portfolio der GWDG (www.gwdg.de/de/web/guest/ueber-uns/leistungskatalog/go-dienstleistungskatalog)
- GWDG-Nachrichten (www.gwdg.de/gwdg-nachrichten)

Zu den Fragen

1. Die meisten Impulse zum Service-Portfolio kommen von den Nutzern, die ihrerseits Angebote in ihrem Umfeld gemäß ihrer eigenen Anforderungen evaluieren und so ihre Wünsche an das Portfoliomanagement kommunizieren können. Für die GWDG hat sich die sogenannte Nutzervertretung bewährt. Hier erarbeiten von den Instituten und Fakultäten entsandte Vertreter u.a. Anforderungen an das Service-Portfolio. Die Umsetzung der aufgrund der Größe und Vielfalt der Nutzer zahlreichen Wünsche hängen dann in der Regel von den verfügbaren Ressourcen ab.
2. Funktionsfähige Governance-Strukturen innerhalb der Organisation sind eine der Voraussetzungen für ein funktionsfähiges Portfoliomanagement. Idealerweise werden die unterschiedlichen Entscheider und Gremien ebenso wie die Stakeholder in die Prozesse mit eingebunden und die entsprechenden Kompetenzen bei der Entscheidungsfindung mit betrachtet. Grundvoraussetzung dafür ist ein gut funktionierendes und übergreifendes Informationsmanagement, welches für einen möglichst einheitlichen Wissensstand über die Governance-Strukturen hinweg sorgen sollte.
3. Bezüglich des Portfoliomanagements ist es größtenteils eine Mischung aus top-down und bottom-up. Evolutionäre Entwicklungen sind systeminhärent.
4. Das Portfoliomanagement der GWDG und anderen IT-Versorgern am Campus Göttingen wird in einigen Bereichen von den ITIL Best Practices geprägt. Eine vollständige Umsetzung aller Prozesse und Funktionen (gemäß ITIL Version 3 oder Edition 2011) findet sich allerdings nicht, den speziellen Anforderungen und Möglichkeiten der Organisation wird hier Rechnung getragen. Die GWDG betreibt zudem ein Qualitätsmanagementsystem gemäß ISO 9001, das auch Prozesse des Portfoliomanagements mit abbildet.
5. Ja, diese gibt es. Insbesondere die Teile Service Operation und Continual Service Improvement sind hier von besonderer Bedeutung. Service Level Agreements sind ebenfalls notwendig und werden vermehrt von Kunden gefordert.
6. Bei der GWDG wird die Umsetzung des Portfoliomanagements auf strategischer, administrativer und technischer Ebene angestrebt, indem über die Gruppen hinweg Teilthemen motiviert und bearbeitet werden. Zudem existiert ein Qualitätsmanagementteam, das entsprechende Prozesse sowie auch Schulungsmaterialien und Trainings für die Mitarbeiter anbietet. Über dieses Team wird auch Feedback, beispielsweise über intern durchgeführte Audits, eingesammelt und in die Prozesse zurückgespielt.

4. „Entwicklung von Servicekatalogen und Servicemodellen als strukturbildende Elemente für IT Provider“

Daniel Bündgens, IT Center der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

Abstract

Im Vortrag wird die Einführung eines IT-Servicekatalogs an der RWTH Aachen University vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Darstellung und Ableitung von strukturbildenden Maßnahmen für den Aufbau und die Steuerung einer IT-Organisation basierend auf einem Servicekatalog.

Diskussion

- Gibt es dezentrale Servicekataloge?

Es wird ein gemeinsamer Servicekatalog von Rechenzentrum, Universitätsbibliothek und Verwaltung angestrebt. Die Dezentralität (RZ und Fakultäts-IT) der IT-Versorgung wird nicht in Frage gestellt.

- Gab es einen Auftrag der Hochschulleitung zu den Initiativen?

Zur Definition der IT-Basisdienste gab es keinen klaren Auftrag von Seiten der Hochschulleitung. Die Initiative kam aus dem Rechenzentrum. Aus dieser Aktivität wurde der Auftrag generiert.

- Ist die Nutzung von kommerziellen Dienstleistern geplant?

Eine Öffnung an kommerzielle Dienstleister für Teile der IT-Basisversorgung muss in Betracht gezogen werden. Dabei sollten aber hochschulbezogene Alleinstellungsmerkmale herausgestellt werden.

- Wie wird Nutzersicht erstellt? Wie werden Nutzeranforderungen erhoben?
- Es wird darum gebeten, den IT-Dienstleistungskatalog aus Aachen den Tagungsteilnehmern zur Verfügung zu stellen, insbesondere auch die überwiegend technisch geprägte interne Sicht.

Materialien

- Vortragsfolien
- Servicekatalog des IT Centers der RWTH Aachen (Version 3.0, Stand: März 2016)

Zu den Fragen

1. Als größte Treiber in der Portfolioentwicklung können die Nutzer gesehen werden, die aufgrund ihrer Erfahrung mit kommerzieller oder anderer offener IT-Lösungen sehr konkrete und weitgehende Anforderungen an die IT haben. Die größten Blocker sind neben Ressourcen-Engpässen (finanziell und personelle) sicherlich Vorbehalte bei den Mitarbeitenden zu nennen, die zumindest in Teilen Veränderungen nicht uneingeschränkt offen gegenüberstehen.

2. Governance etc. hat eine große Bedeutung im Sinne, dass ein grundsätzlicher Handlungsrahmen vorhanden ist. Governance sollte aber nicht überbewertet werden, da der Wille und die Möglichkeit zur Innovation nicht zu kurz kommen darf. Die Beteiligung der Nutzergruppe ist der zentrale Schlüssel zur Portfolio Entwicklung. Neben der Beteiligung im Rahmen festgelegter Strukturen ist auch der informelle Austausch wichtig.
 3. Im konkreten Fall ist es eine Verbindung von top-down und bottom-up.
 4. Aus unserer Sicht spielt die Portfolioentwicklung auch eine große Bedeutung für die Organisationsentwicklung. Unter der Maßgabe, dass die erbrachten IT-Services die Produkte (der Output) einer IT-Organisation sind, sollten auch die Organisationsstrukturen, soweit sinnvoll, hieran ausgerichtet werden. Framework wie ITIL etc. spielen als Referenz eine wichtige Rolle, es darf aber die Anpassung an die konkreten Anforderungen und Besonderheiten der Organisation nicht zu kurz kommen.
 5. Ja, natürlich! Den Ausführungen bei 4) folgend sollte das Portfolio die Basis für die Gestaltung und Ausrichtung der weiteren ITSM-Prozesse sein.
 6. Die einrichtungsinterne Umsetzung erfolgt der Gestalt, dass der Servicekatalog für viele Bereiche das strukturierende Element darstellt. So wird z. B. die Finanzplanung und das Finanzmanagement streng dienste-orientiert gemacht, gleiches gilt für die Personalplanung.
5. **„Portfolio-Entwicklung unter Sparzwängen – ein pragmatischer Lösungsansatz“**

Hartmut Hotzel, Servicezentrum für Computersysteme und Computerkommunikation der Bauhaus-Universität Weimar

Abstract

Die Bauhaus-Universität Weimar ist eine kleine Hochschule mit 4.500 Studierenden und den Ausbildungsrichtungen Architektur und Urbanistik, Bauingenieurwesen, Kunst und Gestaltung sowie Medien. Das Servicezentrum für Computersysteme und -kommunikation (SCC) stellt als Rechenzentrum alle Basis-Dienste sowie IP-Telefonie flächenflächendeckend zur Verfügung und unterstützt die Verwaltung. Alle RZ-Mitarbeiter haben eine Schulung ITIL Foundation besucht. Eine vollständige Orientierung der IT-Organisation an ITIL ist aufgrund der Größe (26 Mitarbeiter) nicht sinnvoll.

Eine Zusammenstellung aller IT-Verfahren erfolgte zwischen 2010 und 2012. Daraus wurden IT-Dienste abgeleitet und in Verfügbarkeitsklassen (3 Stufen) eingeteilt. Für die wichtigsten Dienste existiert eine Risikobewertung. Service Level Agreements waren angestrebt, wurden aber nicht umgesetzt, nachdem im Rahmen eines Struktur- und Entwicklungsplanes an allen Thüringer Hochschulen Stellen abgebaut werden. In der IT-Versorgung an der Bauhaus-Universität sind mehr als 10 % der Stellen (> 6 FTE) ersatzlos weggefallen.

Neue Strategie ist die Kooperation auf Landesebene. Alle Hochschulen (4 Universitäten, 4 Fachhochschulen, 1 Musikhochschule) streben eine Effizienzsteigerung durch Kooperation an. In der IT besteht eine erprobte freiwillige Zusammenarbeit seit über 10 Jahren.

Aktuell haben alle Hochschulen

- Informations- und Kommunikations-Konzepte auf der Basis der Empfehlungen des ZKI erstellt
- Pilotprojekte gestartet, in denen eine Zusammenarbeit erprobt wird

Im Frühjahr 2016 wurde ein IT-Dienstleistungszentrum gegründet, das IT-Dienste für alle Hochschulen bereitstellt und in die RZ der beiden größten Hochschulen des Landes integriert ist. Die Steuerung erfolgt durch

- einen Vorstand, der aus den Leitern der beiden Rechenzentren besteht,
- einem erweiterten Vorstand, der von den RZ-Leitern aller Hochschulen gebildet wird, und
- einem Aufsichtsrat (2 Präsidenten, 2 Kanzler, 1 externer Berater), der von der Landesrektorenkonferenz eingesetzt ist.

Als formale Basis werden zudem ein Vertrag zur Kooperation in IT-Diensten geschlossen sowie eine Rahmenvereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung. Beide Dokumente werden von allen Rektoren/Präsidenten und allen Kanzlern unterzeichnet.

Diskussion

- Wie hoch war der Aufwand für die zwischen verschiedenen Hochschulen abgestimmten Kooperationsabsprachen?

Diese Aufwände wurden nicht erhoben.

Materialien

- Vortragsfolien
- Richtlinie für die dienstliche Nutzung externer IT-Services
- Dienstekatalog (Stand: 16.09.2014)

Zu den Fragen

1. Das Verständnis für ein Portfolio-Management ist auf der universitären Ebene nur wenig vorhanden. Impulse zur Weiterentwicklung kommen im Wesentlichen aus der IT.
2. Das IuK-Versorgungskonzept hat eine sehr hohe Bedeutung, da hier auch die Verteilung der Aufgaben zwischen zentralem IT-Dienstleister und Fakultäten beschrieben wird. Derzeit wird ein Portfolio-Management auf Landesebene für 10 Hochschulen vorbereitet, da einige Aufgaben landeszentral von einem IT-Dienstleistungszentrum (innerhalb der Hochschulen) verortet werden.
3. Hierzu ist keine eindeutige Aussage möglich, da die Anregungen unterschiedlich erfolgen. Der Begriff evolutionär beschreibt die Situation gegenwärtig noch am besten. Eine lokale Weiterentwicklung kann erst erfolgen, wenn der Leistungsumfang landeszentraler Lösungen bekannt ist.
4. Orientierung an ITIL.

5. Ja: an einer kleinen Hochschule ist die Verantwortung für all diese Aufgaben in einer Person konzentriert.
6. Fortschreibung des verabschiedeten IuK-Konzeptes auf der Basis des höchsten strategischen Gremiums der Universität (IT-Beirat: Rektor, Kanzler, Vertreter aus 4 Fakultäten, IT-Leiter).

B. Portfolio von Universitätsbibliotheken (UB)

6. „Ansätze zu einem Portfolio-Management im Zeichen der digitalen Transformation. Vorarbeiten und Zielsetzung an der UB Mainz“

Dr. Oliver Eberlen, Universitätsbibliothek Mainz

Abstract

„WAS MACHEN DIE EIGENTLICH SONST SO?“

Ansätze zu einem Portfoliomanagement im Zeichen der digitalen Transformation. Vorarbeiten und Zielsetzung an der Universitätsbibliothek Mainz

Bibliotheken befinden sich mit einigen ihrer Angebote zunehmend im Wettbewerb mit Medien-, Rechenzentren oder übermächtigen Lösungsanbietern wie Google. Um sich langfristig gegen Mitbewerber behaupten zu können und auch in Zukunft relevant zu bleiben, sollten sie sich daher kritisch und systematisch mit dem auseinandersetzen, was sie ihren Kunden anbieten: ihrem Produktportfolio.

Im Beitrag wird nicht nur der aktuelle Stand der Einführung eines Produktportfolio-managements an der Universitätsbibliothek Mainz (UB Mainz) präsentiert, sondern auch Voraussetzungen benannt, die für dessen erfolgreiche Einführung notwendig sind. Es sind vor allem drei Faktoren, die den Handlungsrahmen der UB Mainz dabei bestimmen: der Auftrag der Bibliothek zwischen traditionellen und neuen Anforderungen, ihre strategische Ausrichtung sowie die Marke als Qualitätsversprechen gegenüber den Kundinnen und Kunden.

Die Entwicklung und Implementierung des Portfoliomanagements wird an der UB Mainz als ein dreigliedriger Prozess verstanden, der vom Angebot zum Produkt, vom Produkt zum Portfolio und schließlich vom Portfolio zum zyklischen Planungsprozess entwickelt werden muss. Damit bildet das Produktportfoliomanagement einen wichtigen Erfolgsfaktor für die prozessorientierte Reorganisation der Einrichtung.

Eine besondere Rolle kommt beim Portfolio-, ähnlich wie beim Innovationsmanagement, der IT zu: Sie hat sich mittlerweile zum wichtigsten „Enabler“ für neue Produkte, aber auch zunehmend für traditionelle Bibliotheksaufgaben wie die Medienrecherche entwickelt.

Diskussion

- Wie ist die Abgrenzung/Aufgabenverteilung zwischen Rechenzentrum und Universitätsbibliothek in Mainz definiert/geregelt?

Abstimmung in Mainz zwischen UB und RZ findet auf sehr hoher Granularität statt, es gibt zum Teil ähnliche Interessenfelder.

- Wie wird quantifiziert?

Die dargestellten IT-Techniken zur bibliothekarischen Schwerpunkte sollten nicht von den UB erbracht werden, sondern nur fachlich entwickelt werden.

- Der dargestellte Stand der Vorgehensweise ist von vor 10 Jahren. Einige Topics werden seit Jahren von Universitätsbibliotheken umgesetzt.

Statement aus dem Auditorium.

- Die Darstellungen geben ein autonomes Selbstverständnis der Universitätsbibliothek wieder. Wie ist die Positionierung zur Universität Mainz?

Die UB Mainz sieht sich als Bestandteil der „Johannes Gutenberg Universität“.

Materialien

- Vortragsfolien

Zu den Fragen

1. Drei Faktoren haben sich als wesentliche Treiber herauskristallisiert: Entscheidend ist die Unterstützung durch die Leitung der UB, die die Einführung von Portfoliomanagement wesentlich fördert. Des Weiteren die Notwendigkeit, diese Angebote kundenorientiert auszurichten, d. h. sinnvoll zu bündeln und in geeigneter Form zu präsentieren. Aber auch der hausinterne Wunsch nach einem strukturierten Überblick über das wachsende Spektrum an Angeboten der Universitätsbibliothek spielt eine wichtige Rolle. Da die UB Mainz bei der Einführung eines Portfoliomanagements noch am Anfang steht, sind noch keine wirklichen „Blocker“ aufgetreten. Deutlich wurde aber auch, dass Begriffe und Konzepte wie Produkte, Produktlinien, -management und -portfolio und deren Funktion schrittweise eingeführt und ausreichend vermittelt werden müssen.
2. Als Bibliothek ist die UB Mainz, abhängig von den eingesetzten Systemen und Anwendungen, sowohl Nutzer, Verbundpartner als auch Anbieter von IT-Diensten. Insofern ist die Frage der Governance bei der UB aus Sicht der jeweiligen Rolle zu beantworten. Bei neuen Arbeitsgebieten kommt sie ins Spiel, wenn campusintern noch keine feste Zuweisung erfolgt ist. Unser eigenes Produktportfolio liegt weitgehend in unserer eigenen Verantwortung, wobei der Fokus darauf liegt, die Schnittstellen zu Einrichtungen am Campus (z. B. ZDV) und zu externen Partnern (Verbünde, Kooperationen) zu optimieren und zu nutzen, die für unsere Bibliotheksangebote erforderlich sind. Stakeholder und Nutzergruppen werden auf verschiedenen Wegen regelmäßig eingebunden, etwa über Nutzerumfragen vor und während der Produktentwicklung (z. B. bei der Entwicklung

eines Blended-Learning-Konzepts, mit Unterstützung des Zentrums für Qualitätsmanagement der Universität), direkten Kontakten zu Key Playern am Campus (Pressestelle, Zentrum für Datenverarbeitung etc.), Workshops mit Nutzern u. ä.

3. Ein einziger Ansatz für das gesamte Projekt wäre nicht zielführend: Beim momentanen Stand des Einführungsprozesses (Phase „Vom Angebot zum Produkt“, siehe DINI-Präsentation vom 02.03.2016) erfolgt der Impuls top-down, wobei die Organisationsbereiche bei der Erhebung der Angebote unmittelbar eingebunden werden (bottom-up). Auch bei der anstehenden Konsolidierung des Angebotportfolios spielt dieses kooperative Element eine Rolle, damit gewährleistet ist, dass der gesamte Prozess von der Organisation mitgetragen wird. Der Mind Change, der aufseiten der Mitarbeiter erreicht werden muss, um die konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen in die Praxis zu transferieren, wird, wie das für Change-Management-Projekte typisch ist, in evolutionären Schritten umgesetzt. Das Portfoliomanagement selbst wird wiederum nach der Implementierungsphase in einem zyklischen Planungsprozess betrieben werden, der weitgehend systematisch verläuft.
4. Systematische Planung, leistungsorientiertes Management und marktorientierte Entwicklung des Leistungsangebots eröffnen Spielräume: Wo Produkte wegfallen und Ressourcen auf aussichtsreiche Handlungsfelder konzentriert werden, ergeben sich für gewöhnlich auch Änderungen auf Prozess- und Organisationsseite. Diese Entwicklung muss mit gezieltem Kompetenzaufbau, Initiativen zur Entwicklung einer innovationsfreundlichen und offenen Organisationskultur etc. begleitet werden.

ITIL hat angesichts des Produktspektrums einer Universitätsbibliothek derzeit keine Relevanz. Denn auch wenn zunehmend IT-basierte Produkte und Dienstleistungen bei Bibliotheken Einzug halten, übernehmen Partner wie vor allem das Zentrum für Datenverarbeitung der Universität Mainz (ZDV) die typischen IT-Services. Die Produktmatrix hingegen ist ein hilfreiches Instrument im Rahmen der Priorisierung und Portfolioplanung – als Diskussionsgrundlage sowie um eine Gesamtsicht zu ermöglichen. In welcher Form Kennziffern vereinbart und nachverfolgt werden, ist noch zu entscheiden. Eine Balanced Scorecard könnte ein geeignetes Mittel sein, um Portfolioplanung und Produktmanagement an Zielen auszurichten und messbar zu machen.
5. Siehe oben, für das Angebotsspektrum einer Bibliothek aktuell nicht relevant.
6. Die Strategieentwicklung ist bei der UB Mainz nahezu abgeschlossen, neben strategischen Leitlinien, Mission Statement wurde auch bereits eine IT-Strategie entwickelt. Projekte werden u. a. an ihrer Übereinstimmung mit den strategischen Zielen der UB Mainz bewertet. Das Portfoliomanagement, das derzeit entwickelt wird, soll es ermöglichen, bei der Produktbewertung und -entwicklung nicht allein den Markt, sondern auch die strategische Ausrichtung der Gesamtorganisation im Blick zu behalten.

7. „Hochschule 4.0 und das Service Portfolio Bibliothek. Aktuelle Tendenz in der Universität Duisburg-Essen“

Albert Bilo, Universitätsbibliothek Duisburg-Essen

Abstract

Das Schlagwort Hochschule 4.0 signalisiert, dass in einem hohen Maße die Verwaltungsvorgänge im „student life cycle“ auf Grund der informationstechnischen Entwicklung verknüpft oder verknüpfbar sind. In der gesamten Spannbreite von der Digitalisierung der Lehre über die Systeme des Campus Managements bis zur Unterstützung einer virtualisierten Forschungsumgebung zeigen sich Notwendigkeiten der Bündelung, der Synergie und Herstellung von Einheitlichkeit in den Zugängen und der Nachnutzung. Der Slogan 4.0 mag abgegriffen sein, das Thema insgesamt weit mehr als zehn Jahre im bibliotheksfachlichen Gespräch. Neu ist nun der Übergang von der Vision in die Praxis. Für die UB Duisburg-Essen (DUE) stellt dieser Ansatz die programmatische Bestätigung dar, das Service-Portfolio der UB sehr grundsätzlich zu aktualisieren. Unbestritten bleibt weiterhin, den klassischen Dienstleistungsauftrag einer Bibliothek zu bedienen. Die Kennzahlen in der Bibliotheksnutzung sind weiterhin hoch und dokumentieren einen nachhaltigen Bedarf. Weiterhin ist es aber Auftrag der UB, die digitale Zukunft aktiv zu gestalten. Die nur scheinbar hinlänglich bekannten digitalen Dienste einer Bibliothek, vom elektronischen Publizieren, Netzpublikationen, Open Access über neue Erkenntnisse in der Bibliometrie und dem Forschungscontrolling, kann die UB neu bibliotheksfachlich und personell besetzen und zwar weit über den engen bibliothekarischen Horizont hinaus. Die UB DUE ist der zentrale Akteur der Universität in der Umsetzung der E-Learning-Strategie der Hochschulleitung. Das IKM-Modell der UDE passt in besonderer Weise, um einrichtungsübergreifend den Gesamtansatz Hochschule 4.0 zu bedienen. Die UB hat hierzu kein eigenständiges Portfolio-Management aufgesetzt (hier gibt es das sehr interessante Modell der UB Mainz), sondern handelt integriert im Kontext der übergreifenden Entwicklungsplanung der Hochschulleitung. Sie kann hier (alte wie neue) Angebote als ressourcenstarke Einrichtung offerieren, um die strategische Entwicklung der Hochschule in ihren Zielen einer konsequenten Digitalisierung zu unterstützen, aktiv nicht reaktiv.

Diskussion

- Wie kann aus der Vorgehensweise der UB ein Serviceportfolio entstehen?

Es wird ein praxisorientierter Ansatz gewählt, der eher evolutionär als systematisch geprägt ist, aber hoch innovative Gedanken zur Effizienzverbesserung und zur Gestaltung neuer Paradigmen beinhaltet.

Materialien

- Vortragsfolien

Zu den Fragen

Vorbemerkung: In der Doppelrolle Direktor UB und CIO der UDE nutze ich die folgenden Fragen auch, um über die UB hinaus einen Überblick zum Thema IKM und IT zu geben.

1. Entwicklung, Definition und Analyse neuer oder geänderter Services (Serviceportfolio) der Universitätsbibliothek (UB) erfolgen in der Universität Duisburg-Essen (UDE) auf Basis der internen strategischen Planung. Die regelmäßige (jährlicher Planungsworkshop) Neuausrichtung der UB in ihren Services basiert auf einem internen „Strategiepapier 2020“, der Jahresplanung gegenüber dem IKM-Vorstand, den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Hochschulleitung (alle 3 Jahre), regelmäßigen Benutzerbefragungen und der durch die Hochschulleitung veranlassten, wiederholten institutionellen Evaluation der UB (nächste Evaluation 2018). Treiber ist die Bibliotheksleitung im Kontext des Hochschulentwicklungsplanes und der oben genannten Maßnahmen. Die UB hält vor diesem Hintergrund ein dezidiertes Portfoliomanagement als Werkzeug für Services für nicht weiter zielführend.

Ergänzend kann hier darauf verwiesen werden, dass dies analog auch für die IT-Dienste des Zentrums für Informations- und Mediendienste (ZIM) gilt. Auf Basis der IT-Strategie der UDE (www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/it-strategie.pdf) und den Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Rektorat / ZIM) stimmt der CIO (Bilo) als Teil der Hochschulleitung mit dem ZIM „Basisdienste“ ab, die mit den Anwendern (Fakultäten) im Rahmen einer von der Hochschulleitung verfolgten Rezentralisierungsabsicht verhandelt und verbindlich vereinbart werden. Angestrebt sind SLAs mit jeder Fakultät, der Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen der UDE.

Als wesentlicher Blocker in der nachhaltigen Entwicklung neuer Services sind die internen Schranken der jeweiligen Zentralen Einrichtung zu beschreiben. Die Organisationsentwicklung (lernende Organisation) als permanente Anpassung an sich verändernde Kontexte und damit einhergehende neue Angebotsnotwendigkeiten, ist als Projekt (eigenes Personal, eigene Mittel) realisierbar, braucht aber im Wandel der bestehenden Strukturen sehr viel Ausdauer, um Nachhaltigkeit zu erzielen.

2. Ausgehend vom Hochschulentwicklungsplan (www.uni-due.de/imperia/md/content/webredaktion/2016/hochschulentwicklungsplan_2016-20.pdf) und einer IT-Strategie (s.o.), die sich vornehmlich als Vorgehensmodell zur Abstimmung der zentralen Ebene (ZIM) und der dezentralen Ebene (Fakultäten) versteht, beschreibe ich als leitendes Prinzip der Governance: Abstimmung, Einbindung, Transparenz. Im Kontext von UB und ZIM (IKM-Bereich), der Verbindung von Fakultätsbelangen, Campusmanagement und SAP koordiniert der CIO (IKM-Vorstand) die aktive Einbeziehung aller relevanten Gruppen.

Der CIO wird von der IKM-Senatskommission beraten (www.uni-due.de/ikm-vorstand/). So wird der Entwurf eines IT-Versorgungskonzeptes (inkl. Basisdiensten) aktuell in den genannten Gremien (www.uni-due.de/zim/it-versorgungskonzept.php) aus-

fürlich beraten. Die IT-Themen dominieren insgesamt, während die UB-Themen übrigens weniger kontrovers diskutiert werden. Gleichzeitig darf gelten, dass die institutionellen Grenzen zur Gestaltung der erwarteten Services Unschärfe gewinnen. Das Thema E-Learning, z.B. ist an der UDE einrichtungsübergreifend organisiert (www.uni-due.de/imperia/md/content/e-learning/strategie/e-learning-strategie.pdf bzw. www.uni-due.de/e-learning/). Den Ansatz, dass man diese Themen unter 4.0 nicht mehr isoliert diskutieren kann, habe ich in meinem Vortrag thematisiert.

3. Der Meinungsbildungsprozess, die Abstimmung und die Entwicklung der Zentrallinien erfolgt an der UDE systematisch und top-down. Die Hochschulleitung (Slogan „offen im Denken“) setzt Leitlinien, Impulse, aber sie greift auch Anregungen auf. So ist gewährleistet, dass sich auch die Arbeitsebene einbringen kann. Der Zielkorridor wird damit breit angelegt und hat insofern auch evolutionäre und Bottom-up-Elemente. In erster Linie die korrespondierende Antwort auf eine sich strategisch positionierende Hochschulleitung.
4. Im Nachgang zur institutionellen Evaluation des ZIM hat es einen umfassenden Reorganisationsprozess gegeben. Im Kontext der Fusion der Universitäten Duisburg und Essen hat es erheblichen Aufwand in der Organisationsentwicklung auch der UB gegeben. Das Thema ist dominant, nicht aber auf den Teilbereich des Serviceportfolios abgestimmt. Die angesprochenen Referenzmodelle und Instrumente werden punktuell genutzt, aber als systematische Werkzeuge nicht eingesetzt. Der Wert eines systematischen und konsequenten Einsatzes wird bezweifelt.
5. Die Abstimmung mit den Fakultäten bzgl. der IT-Basisdienste zielt auf SLAs, die aktuell in Vorbereitung sind. Ansonsten ist die Frage mit „Nein“ zu beantworten.
6. Die UB verfolgt ein partizipatives Organisationsmodell, d. h. es wird auf den verschiedenen Ebenen von der Leitungsrunde, den Führungskräfteworkshops (4x jährlich) bis zur Teambesprechung die Priorisierung der Themen betrieben. Die Planungen der Bibliotheksleitung zu Personal und Sachmitteln werden in der Leitungsrunde (Leitung plus Dezernenten und stellvertretende Dezernenten) finalisiert.

Einen gewissen Überblick zu diesem partizipativen Modell liefert das Rahmenkonzept Personalentwicklung der UB:

www.uni-due.de/ub/files/profil/PE-Rahmenkonzept_2013.pdf

C. Portfolio von Medien-Serviceeinrichtungen an Universitäten

8. „Die Dienstleistungen von Medieneinrichtungen: Versuch einer Bestandsaufnahme“

Uwe Pirr, Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin

Abstract

Medieneinrichtungen an Hochschulen sind sehr unterschiedlich aufgestellt. Dies betrifft sowohl organisatorische Aspekte als auch die Dienstleistungen, die für die Hochschule erbracht werden. Neben einer allgemeinen Bestandsaufnahme werden am Beispiel der Abteilung Digitale Medien des Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität und des Netzwerk Medien der Universität zu Köln unterschiedliche Ausprägungen eines Dienstleistungsangebotes aufgezeigt.

Diskussion

–

Materialien

- Vortragsfolien

Zu den Fragen

1. Treiber sind die veränderten Nutzeranforderungen, Blocker sind vorrangig Personalengpässe und auch finanzielle Beschränkungen.
2. An der HU Berlin gibt es die Medienkommission des Akademischen Senats, einen externen wissenschaftlichen Beirat sowie eine universitätsweit öffentliche Benutzerverammlung, die den Computer- und Medienservice beraten.

An der Universität zu Köln gibt es neben der Kommission für Information und Kommunikation (IUK) eine „IUK operativ“, in der die Stakeholder Strategien und Konzepte beraten, die dann in der IUK beschlossen werden.

3. Wohl vorrangig evolutionäre Ansätze.
4. Diese Modelle und Instrumente spielen im Bereich der Medieneinrichtungen bisher eher keine Rolle.
5. Über Service-Desk kommen Anregungen und Hinweise, die das Service-Portfolio-Management beeinflussen.
6. An der HU Berlin versuchen wir in der CMS-Leitung dies einvernehmlich zu regeln.

In Köln wird das durch regelmäßige Team-Meetings kontinuierlich diskutiert und feinjustiert.

D. Fazit und Abschluss

9. Diskussion und weiteres Vorgehen

Moderation: Prof. Dr.-Ing. Stephan Olbrich

Weitere Vorgehensweise:

- Da für Feedback etc. die Teilnehmerliste herangezogen werden soll, werden die Teilnehmer, die sich noch nicht eingetragen haben, darum gebeten, sich noch hinzuzufügen.
- Die Vortragenden werden gebeten, ihre Vortragsfolien und ergänzende Materialien (Abstracts, Konzepte, Strategien, Vereinbarungen, ggf. als Link) per E-Mail an Herrn Felbecker zu schicken: heribert.felbecker@uni-hamburg.de.
- Es ist geplant, innerhalb des DINI-Webauftritts zur DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ (www.dini.de/ag/e-framework/) Webseiten zur Dokumentation der Ergebnisse des Workshops aufzubauen.
- Auf der Grundlage einer ersten redaktionellen Aufbereitung durch das RRZ (Herr Felbecker, Herr Olbrich) und einer ersten inhaltlichen Reflexion durch das Sprecherteam der DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“ (Herr Degkwitz, Herr Klapper, Herr Olbrich) wird das dann erstellte Entwurfsdokument im Teilnehmerkreis zur Diskussion gestellt.
- Es wird ein Mailverteiler erstellt, der zunächst die Teilnehmer beinhaltet und durch weitere am Thema Interessierte ergänzt wird.

10. Zusammenfassung und Verabschiedung

Prof. Dr. Andreas Degkwitz, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin

Aufgrund der zeitlichen Enge verabschiedet Herr Prof. Degkwitz alle Teilnehmer des Workshops und wünscht allen einen angenehmen und sicheren Heimweg.

11. Resümee im Nachgang zu dem Workshop am 2. März 2016 in Hamburg

Prof. Dr. Andreas Degkwitz, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin

Der Workshop zeigte sehr deutlich, dass die Serviceportfolios der an den IKM-Services der Hochschulen aus sehr unterschiedlichen Bedingungen entstehen und hinsichtlich ihrer Granularität sehr verschieden aufbereitet sind. Die hier vorgestellten Beispiele der Serviceportfolios von Rechenzentren haben verdeutlicht, dass generische Basisdienste definiert, dokumentiert und als Produkte innerhalb der Portfolios der Einrichtungen unter Einschluss von Kostenangeboten kommuniziert werden können. Auch wenn der Granularitätsgrad sich jeweils unterschiedlich darstellt, ist ganz offensichtlich, dass die Leistungen verhältnismäßig exakt beschrieben und gut systematisiert werden können. Ausrichtung und Zielsetzung der Produkte im Kontext der Portfolios sind gut ausgeprägt. Inwieweit die einzelnen Serviceportfolios miteinander vergleichbar sind, ist eine andere Frage; allerdings eine sehr wichtige Frage im Hinblick auf die Kooperation von Rechenzentren: Ist mit Basisdiensten oder generischen Diensten jeweils dasselbe definiert oder gemeint?

Anders sieht die Situation bei den Bibliotheken aus. Deren Serviceportfolios sind durchweg auf hoher strategischer Ebene angesiedelt. Hintergrund dafür ist der Übergang von analogen zu digitalen Medien, der zum einen noch nicht abgeschlossen ist und der zum anderen enorme Auswirkungen auf die Festlegung von Serviceportfolios der Bibliotheken hat. Hier müssen im Grundsatz zwei Produkt- und Organisationswelten unter dem Dach eines Serviceportfolios untergebracht werden – das ist nicht einfach zu bewältigen und ist bei der Vielfalt und dem hohen Grad an Unterschiedlichkeit der Services schwer. Sicher wäre es ebenfalls möglich, klar definierte und vergleichsweise systematisierte Serviceportfolios aufzustellen, wie dies bei den Rechenzentren möglich ist. Doch im Unterschied zu den Rechenzentren ist hierfür eine sehr grundsätzliche Strategieentscheidung als Voraussetzung notwendig, die aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Entwicklung der Digitalisierung der Medien nicht leicht zu fällen ist. Zugleich ist allerdings bemerkenswert, dass die Bibliotheken – deutlich stärker als die Rechenzentren – sich zu Verbünden zusammengeschlossen haben, um kooperative Services im Kontext der Katalogisierung und Fernleihe sowie für weitere regionale und überregionale Dienste zu erbringen. Die Grundlage für die Verbundkooperationen sind gemeinsame Standards auf der organisatorischen und (daten-)technischen Ebene. Dies hat eine – verglichen mit den Rechenzentren – lange Tradition, die nun von der analogen Welt in die digitale Welt überführt wird. Zu welchen Veränderungen dies führt, ist aktuell nicht konkret abzusehen.

Die Medienzentren haben es oftmals mit eher (fach-)spezifischen Zielgruppen zu tun, sofern sie nicht mit generischen Diensten wie dem Betrieb von Lernplattformen befasst sind. Insofern geht es – von letzterem abgesehen – primär eher um Services, die an disziplingetriebenen oder gruppenspezifischen, gegebenenfalls auch individuellen Bedarfen ausgerichtet sind. Das Spektrum hängt wesentlich vom Umfang des Servicespektrums ab, das gegenüber Bibliotheken und Rechenzentren eine höhere Varianz aufweist. Medienzentren sind ein gutes Beispiel dafür, wie neben generischen Diensten mit einem gewissen Schwerpunkt stark diversifizierte Services zur Verfügung gestellt werden – genau an dieser Stelle tun sich Bibliotheken und Rechenzentren durchaus schwer, was auf der Anzahl ihrer potentiellen Zielgruppen beruht. Allerdings erweisen sich definierte Services und andererseits Standards für die Erbringung kooperativer Services für die Serviceportfolios von Medienzentren als schwierig, da ihre Stärke eher in der Dynamik liegt, spezifische Dienste aufzugreifen, und in der Flexibilität in der Erbringung von Dienstleistungen.

Zusammenfassend lässt sich deshalb sagen, dass die für die jeweiligen Einrichtungen genannten Spezifika bei der Erstellung und Kommunikation nicht einrichtungsspezifisch sind, sondern als Basisszenarien grundsätzlich auf die jeweils anderen Einrichtungen übertragbar sind. Auf diese Weise kann es durchaus gelingen, dass die Stärken des Serviceportfolios der einen IKM-Einrichtung bei entsprechender Übertragung auf eine andere IKM-Einrichtung zur Kompensation der Schwächen des Serviceportfolios dieser anderen IKM-Einrichtung beitragen. Deshalb sollten die jeweiligen Ansätze nicht gegenüber den jeweils anderen Ansätzen priorisiert, sondern übergreifend in Betracht gezogen werden.

Über DINI

Die Deutsche Initiative für Netzwerkinformation (DINI) e. V. ist der überregionale Zusammenschluss von wissenschaftlichen Bibliotheken, Medienzentren, Rechenzentren und Fachgesellschaften in Forschung und Lehre in Deutschland. DINI ist Partner von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei der Weiterentwicklung der Informationsinfrastrukturen.

www.dini.de

Über ZKI

In den „Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V. (ZKI)“ sind die Rechenzentren deutscher Universitäten und Fachhochschulen, aber auch Einrichtungen der Großforschung und der Forschungsförderung sowie Unternehmen der IT-Branche organisiert. Der ZKI e.V. wurde 1993 gegründet. Seitdem fördert er die Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung durch

- Organisation des Meinungs- und Erfahrungsaustausches
- Anregung der Kooperation zwischen Rechenzentren
- Beratung der und Zusammenarbeit mit bildungs- und wissenschaftsfördernden Einrichtungen im In- und Ausland.

www.zki.de

IMPRESSUM

Die Onlineversion dieser Publikation finden Sie unter:

DOI: <http://doi.org/XXXXXX/XXXXX>

URN: <http://nbn-resolving.de/XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX>

Herausgeber: Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e. V. und
Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung e. V.

Redaktion: DINI-AG/ZKI-Kommission „E-Framework“

Gestaltung: Ramina Kalashnykova

Kontakt

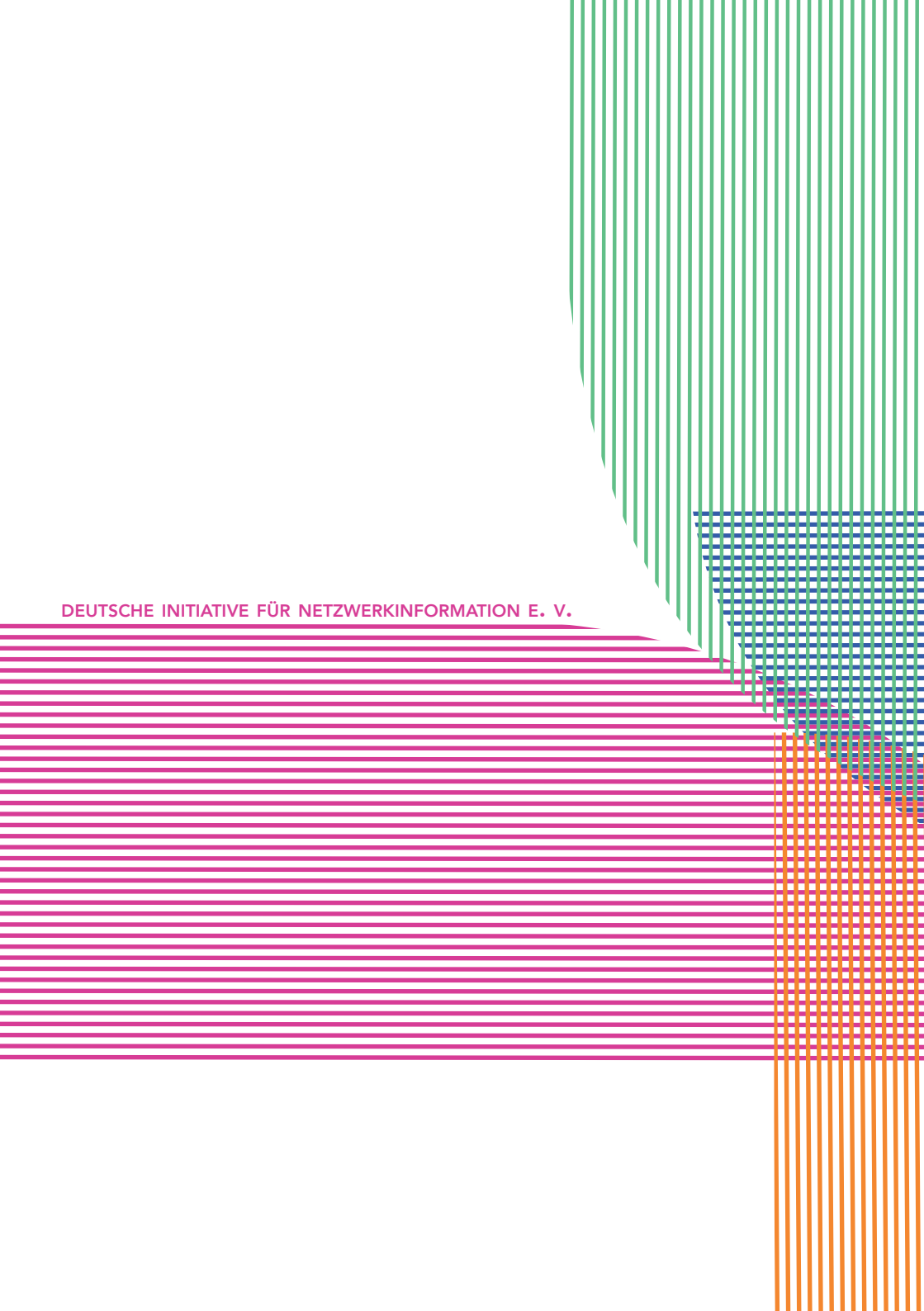
DINI - Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e. V.

Geschäftsstelle | c/o Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek
Göttingen 37070 | Göttingen | Tel.: 0551 39-33857 | Fax: 0551 39-5222
E-Mail: gs@dini.de | <https://www.dini.de>

Stand: Mai 2018

Alle Texte dieser Veröffentlichung, ausgenommen Zitate, sind
unter einem Creative Commons „Attribution 4.0 International“
(CC BY 4.0) Lizenzvertrag lizenziert.
Siehe: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



The image features a white background with several abstract, overlapping geometric shapes. A large, curved shape in the top right corner is filled with thin, vertical green stripes. Below this, a rectangular area is filled with a blue and white grid pattern. A large, horizontal shape in the bottom left is filled with thin, horizontal magenta stripes. A vertical strip of thin, vertical orange stripes runs along the right edge of the page. The text 'DEUTSCHE INITIATIVE FÜR NETZWERKINFORMATION E. V.' is positioned in the center-left area, overlapping the white background and the magenta striped shape.

DEUTSCHE INITIATIVE FÜR NETZWERKINFORMATION E. V.