

Herausforderungen

Projekte an Hochschulen zeichnen sich besonders durch ihre hohe Komplexität innerhalb einer ausgesprochen heterogenen Organisationsstruktur aus. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen ist es notwendig, die vielfältigen Aspekte zu verstehen und mittels funktionierender Lösungsstrategien die angestrebten Neuerungen und Verbesserungen schrittweise umzusetzen. Dabei ist die Einbeziehung aller Interessengruppen ebenso notwendig, wie das Verständnis für die Prozesse innerhalb der gewachsenen Organisationsstrukturen sowie die präzise Betrachtung der bestehenden und zukünftigen IT-Landschaft. Es geht aber immer auch um wirtschaftliche und hochschulpolitische Notwendigkeiten, Aufgaben- und Machtverteilung bis hin zu langfristigen Zukunftsszenarien.

Projekt- und Change-Management, digitale Transformation, Harmonisierung der Prozesse und Organisation, Effektivierung der IT-Infrastruktur, Serviceorientierung - das sind Themen, mit denen ich mich schon seit langem auseinandersetze.

Besondere Herausforderungen bilden naturgemäß die ausgesprochen vielfältigen Prozesse im Kontext ihrer organisatorischen Verteilung und in Beziehung zu den unterschiedlichen IT-Systemen. Eine klare Zieldefinition, die sowohl auf die Anforderungen, die vorhandene und zukünftige Systemumgebung, die Organisation und nicht zuletzt auch auf die aktuellen Entwicklungen des Marktes eingeht, ist schwierig und dennoch Grundlage für nachhaltige und zukunftssichere Lösungen.

Ich konzentriere mich nunmehr seit fast zwanzig Jahren auf die konsequente Unterstützung von Hochschulen, insbesondere im sehr umfassenden Bereich des Campus-Managements. In diesem Umfeld gibt es zahlreiche Herausforderungen, die ich je nach Rolle im Interesse der jeweiligen Hochschule versuche zu lösen - meist als Projektleiter auf deren Seite. Insofern sehe ich mich heute als erfahrenen Experten, nicht nur für Campus-Management-Systeme, sondern vielmehr für Konzepte, die hochschulweit zu guten Lösungen führen. Nicht zuletzt sind meine langjährigen und permanent aktualisierten Marktkenntnisse von hohem Nutzen. Zudem ist Change-Management gewissermaßen mein Tagesgeschäft, da mit der Einführung komplexer Systeme immer enorme Veränderungen in den Prozessen und der Organisation „quer“ durch fast alle Hochschulbereiche stattfinden.

Ein wesentlicher Teil meiner Arbeit liegt naturgemäß in der Schaffung funktionierender „Verbindungen“ zwischen den verschiedenen Beteiligten. Dies gilt sowohl für die, meist recht verschiedenen Interessensgruppen innerhalb der Hochschule (akademische Bereiche, Verwaltung, zentral, dezentral, Gremien, Lehrende, Studierende usw.) als auch für die hinzukommenden externen Partner, wie z. B. IT-Systemanbieter, Beratungsfirmen aber auch etwa den Ministerien bzw. Mittelgebern. Alle Player haben meist recht unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationskulturen, Interessen oder auch technische Möglichkeiten. Gemeinsam eine effiziente und zielgerichtete Arbeitsweise zu finden ist meist der Kern meiner Arbeit.

Mir ist es wichtig konkret, persönlich und unabhängig von anderen Interessen bzw. Firmen mit den Projektpartnern zu agieren, insofern arbeite ich bewusst selbständig als Freiberufler und normalerweise ohne Unterauftragnehmer direkt für meine jeweiligen Auftraggeber.

Das Campus-Management System der Zukunft - eine Vision?

Hochschulen sind wie Handys

- Hochschulen sind komplex wie ein Handy
- Zahlreiche komplexe und hoch spezialisierte Apps erbringen sehr unterschiedliche individuelle Dienste
- Apps sind verfügbar und können schnell benutzt (eingeführt) werden
- Die „Nützlichkeit“ und intuitive Benutzbarkeit einer App sind die wichtigsten Kriterien
- Apps entwickeln sich sehr dynamisch weiter und werden bei Bedarf ausgetauscht
- Apps werden vom Betriebssystem „zusammengehalten“, es ist das verbindende Element (Regeln, Daten, Schnittstellen usw.)
- Die grundsätzlichen Möglichkeiten des Handys werden durch das Gerät (die Hardware) bestimmt

Das Betriebssystem einer Hochschule ist keine Software, sondern ein IT-Service-Konzept zur Digitalisierung

Die wesentliche Frage ist also: Was ist das Betriebssystem einer Hochschule?

Ich behaupte, das ist keine Software oder IT, sondern das Service- bzw. Digitalisierungskonzept der Hochschule!

Kein einzelnes IT-System kann diese Rolle übernehmen, denn es leistet ja immer „Services im Sinne von Apps“ und diese wiederum sollten individuell, dynamisch erweiterbar, austauschbar usw. sein. Es gibt somit wohl auch kein „einheitliches“ Betriebssystem für alle Hochschulen. Vielmehr ist es hochschulspezifisch, achtet aber eben auch auf die Entwicklungen und Möglichkeiten bei den „Apps“ und Gemeinsamkeiten unter den Hochschulen.

Digitalisierung

Bei meiner Arbeit sehe ich schon immer möglichst über den Fokus der einzelnen Projekte hinaus. Es geht vielmehr um konzeptionell und strategisch alle Bereiche durchdringende Überlegungen, bei denen die prozessualen, organisatorischen und IT-technischen Weichen für die nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, gestellt werden. Insofern arbeite ich im Grundsatz längst an Strategien zur Digitalisierung.

Obwohl sich aktuell die Diskussionen zum Thema Digitalisierung im Hochschulumfeld oft lediglich auf den Bereich Lehre konzentrieren, so ist es sicherlich längst notwendig, alle Bereiche mit den jeweiligen Prozessen und Daten im Ganzen zu sehen und als eine Einheit zu begreifen. Letztlich geht es um die Digitalisierung von Informationen (Daten), deren Verknüpfungen (Beziehungen) und letztlich die Abbildung/Transformation von Prozessen (Arbeitsschritten). Dabei spielen die Zugänge zu den Informationen und die möglichst einfache wie effektive Unterstützung der Prozesse durch IT-Systeme eine zentrale Rolle.

Das Onlinezugangsgesetz hat dieser Thematik sicherlich einen enormen Schwung in den letzten Jahren verliehen. Ich befasse mich selbstverständlich schon länger damit, kenne das EfA-Prinzip und nehme regelmäßig aktiv z.B. an der Themenfeldkonferenz Bildung teil.

Auch wenn diese konzeptionellen und strategischen Themen nicht unmittelbare Gegenstände der vorliegenden Arbeiten sind, so sind die im Projekt adressierten Aspekte immer auch in diesem Kontext zu reflektieren. Moderne Online-Services für Studierende, Lehrende und die Mitarbeiter:innen in der Verwaltung sind nicht nur ein Wunsch der Beteiligten und Betroffenen, sondern im Portfolio einer modernen Organisation unverzichtbar.

Kurzprofil

Campus-Management-Experte | Freier und unabhängiger Berater für Projekt- und Hochschulmanagement | Organisationsentwicklung und IT-Services | selbständig und unabhängig

Ich studierte Informatik, Mathematik und Bauingenieurwesen an der Bauhaus-Universität Weimar. Nach intensiven Erfahrungen als IT-Manager in verschiedenen Softwareprojekten und der begleitenden Tätigkeit als Dozent für Hochschulen und Bildungsunternehmen konzentriere ich mich seit 2001 auf die Arbeit im Hochschul Umfeld. Zuvor war ich in den USA (New York) u.a. mit dem Aufbau eines Technologieunternehmens und dessen Geschäftsführung betraut.

Als Mitarbeiter eines Campus-Management-Software-anbieters beschäftigte ich mich als projektverantwortlicher Berater grundlegend mit den konkreten, sowohl technischen, politischen als auch kulturellen Herausforderungen bei der Einführung von Hochschulmanagementsystemen im Rahmen des Bologna-Prozesses. Neben stetigen unabhängigen beratenden Funktionen als freier Consultant im Hochschul Umfeld folgte die Gesamtprojektleitung auf Seiten von drei Hamburger Kunst- und Musikhochschulen und die konkrete Unterstützung der Hochschule für Künste Bremen bei dem Relaunch des Systems „ARTIST“. Nach dessen erfolgreicher Umsetzung behielt ich einen beratenden Status in Bremen, befasste mich aber nun hauptsächlich mit der Erstellung eines Organisations-konzeptes und den weiterführend notwendigen Konzeptionen vor und zur Auswahl eines neuen Campus-Management-Systems an der Universität Stuttgart in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Folgerichtig wurden dabei auch die EU-Ausschreibung und die Organisation des Einführungsprozesses begleitet. Danach habe ich hauptsächlich als externer Projektleiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg die Entscheidungsgrundlage zur Auswahl, Einführung oder Migration eines zukünftigen Campus-Management-Systems im dortigen Projekt „Entwicklung eines Masterplans“ entwickelt. Dieses Projekt wurde ebenfalls erfolgreich beendet und enthält eine Reihe neuer innovativer Ansätze für nachhaltige Lösungen für Hochschulen. Zudem beschäftigte ich mich ebenfalls an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg mit der Konzeptentwicklung zur Neuorganisation des Studierendenservice, welches zu einem umfassenden Organisationskonzept führte.



Ich beriet erneut in Kooperation mit der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft die Westfälische Wilhelms-Universität Münster bei der Vorstudie zur Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems und der diesbezüglichen Projektorganisation.

Bei der Gesamtprojektleitung des Gemeinschaftsprojektes von drei Künstlerischen Hochschulen in Berlin zur Campus-Management-Systemeinführung waren neben den technisch-prozessualen Herausforderungen vor allem Lösungen für eine effektive Zusammenarbeit und einen gemeinsamen Projektfortschritt, trotz der Unterschiedlichkeit der drei Hochschulen, zu finden. Der Systemeinführung ging eine umfangreiche Analyse, Konzeptentwicklung und ein darauf basierendes EU-Ausschreibungsverfahren voraus - insofern besitze ich zahlreiche Erfahrungen mit den vergaberechtlichen Aspekten, auch in weiteren EU-Ausschreibungsprojekten.

Ich leitete ein weiteres Verbundprojekt von vier Kunst- und Musikhochschulen in NRW. Nach einer sehr umfassenden Markterkundung und einem darauf aufbauenden ebenfalls sehr aufwendigen EU-Ausschreibungsverfahren habe ich dort auch den Start der Systemeinführung mit seinen notwendigen organisatorischen und verfahrensseitigen Herausforderungen organisiert.

Zudem leitete ich auch die Konzeptentwicklung und Auswahl eines integrierten Campus-Management-Systems an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main. Auch wenn es sich hierbei erneut um eine künstlerische Hochschule handelt, so sind - wie ja im Grunde immer - die Anforderungen und organisatorischen Bedingungen individuell, was auch eine Anpassung des Vorgehensmodells erforderte. Insofern konnten wir zwar auf Erfahrungen und Erkenntnisse aus ähnlichen Projekten zurückgreifen, dennoch war u. a. erneut eine präzise Markterkundung erforderlich. Das diesbezügliche, ebenfalls sehr aufwendige EU-Ausschreibungsverfahren wurde erfolgreich mit einer entsprechenden Zuschlagserteilung abgeschlossen.

Neben verschiedenen Workshops zu Anforderungen und Individualisierung von Geschäfts- und Systemprozessen, u. a. an der Zeppelin Universität Friedrichshafen oder der Bauhaus-Universität Weimar, arbeite ich immer wieder an der methodischen Erstellung und Weiterentwicklung von wiederverwendbaren Konzepten und Vorgehensmodellen. Besonders interessant ist derzeit das Projekt „Online-Praxisleitfaden“, welches für das Munich Intellectual Property Law Center (MIPLC) am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb München entsteht. Das Ziel ist die methodische Entwicklung und Erstellung eines „Praxishandbuchs Campus-Management“- als Leitfaden - in dem sowohl die Prozesse mit ihren organisatorischen Ausprägungen und etwaigen Detailinformationen als auch ihre Ausprägungen bei der Nutzung des neu einzuführenden Campus-Management-Systems praktikabel dokumentiert werden.

Mein Arbeitsschwerpunkt liegt heute in der Konzeptentwicklung und der Ermöglichung von konkreten Lösungen mittels klar strukturierter Vorgehensmodelle und einer um-fassenden methodischen Herangehensweise, durch die bestehende Grenzen zwischen Organisationsentwicklung, Change-Management, Geschäftsprozessen und IT-Lösungen überwunden werden können. Die Organisation und Durchführung eines effektiven Projektmanagements, wie auch die inhaltlich konkrete Unterstützung unterschiedlich großer Teams zählen dabei zu den wesentlichen Grundpfeilern meiner Arbeit.

Natürlich bin (bzw. war) ich Mitglied in verschiedenen Gremien und halte zudem sehr gern Vorträge über meine Konzepte und Erfahrungen aus realen Projekten.

- ASC Allianz für Cyber-Sicherheit beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
- DINI Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V. (bis 12/2024)
- GI Gesellschaft für Informatik e.V. (bis 12/2024)
- ZKI Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung e.V. (bis 12/2023)
- ZWM Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (bis 12/2024)