

Vorprojekt von FutureIT – eine Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Perspektiven, Herausforderungen und Anforderungen verschiedener Bereiche der Freien Universität der und an die IT wurden in einer Vorstudie des Projekts FutureIT im Herbst 2020 erfragt, aufgenommen und analysiert. Ziel war es, ein möglichst umfassendes Bild des Status quo der IT-Landschaft der Freien Universität Berlin zu erhalten. Es wurden insgesamt 25 Interviews mit Vertreter*innen aus über 27 Bereichen unter Leitung von [REDACTED] (Service Strategic Consulting GmbH, Projektleiterin Vor- und Hauptprojekt FutureIT) innerhalb von sieben Wochen vom 23. Oktober 2020 bis zum 14. Dezember 2020 geführt. Der Kreis der Interviewteilnehmer*innen setzte sich auf Basis der Benennung durch die Dekanate aus drei bis sieben Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Funktionen – IT-Beauftragte, IT-Mitarbeiter*innen, Lehrende und Forschende, Verwaltungsmitarbeiter*innen – zusammen, ergänzt um einige Teilprojektleiter*innen des IT-Restrukturierungsprojekts.

Die einzelnen Interviews wurden inhaltlich offen geführt; ausgewählte vorbereitete Beispiele des Projektteams oder Beispiele aus den Bereichen wurden als Gesprächsleitfaden verwendet. Im Gespräch wurden die derzeitigen Abläufe und Tätigkeiten der IT sowie die wesentlichen Fragen hinsichtlich Initiierung, Zusammenarbeit, IT-Unterstützung und Verbesserungspotenzial der betreffenden exemplarischen Fälle (Use Cases) aufgenommen und besprochen. Der semistrukturierte Interviewfragebogen wurde für alle Bereiche der Freien Universität Berlin verwendet um eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Den vier IT-Providern ZEDAT, eAS, UB und CeDiS¹ wurden weitergehende Fragen gestellt, die zusätzlich zur Perspektive der Anwender*innen auch die Perspektive der IT-Servicebereiche abbilden sollte. So wurde beispielsweise danach gefragt, welchen aktuellen oder zukünftigen Herausforderungen die Mitarbeiter*innen der Bereiche gegenüberstehen. Ebenfalls Eingang in die Interviews fanden die unterschiedlichen IT-Services der dezentralen Bereiche, die auch in den jeweiligen Interviews ihre Perspektive verdeutlichen konnten.

Die Antworten wurden in einer Übersicht über die gegenwärtigen Anforderungen und Herausforderungen, über die IT-Tätigkeiten und in einer basalen Stärken-Schwächen-Analyse (siehe Anhang) dokumentiert. Die Antworten spiegeln den Ist-Zustand der IT an der Freien Universität Berlin in wichtigen Teilen wider.

Hervorzuheben ist, dass an vielen Instituten und in vielen Abteilungen die IT bereits gut aufgestellt ist und der IT-Service vor allem auch dank vieler engagierter Mitarbeiter*innen zuverlässig funktioniert. Dies zeigte sich insbesondere im vergangenen Jahr in der Pandemie und der folgenden digitalen Umstellung weiter Bereiche der Universität deutlich: Der Forschungs-, Lehr- und Verwaltungsbetrieb konnte in guter Qualität aufrechterhalten werden, den zuständigen Bereichen gelang – oftmals mit vereinten Kräften aus allen Bereichen der Universität – die digitale Transformation voranzutreiben, so wurden Online-Lehrveranstaltungen per Webex, digitale Prüfungen oder Videomeetings zur Weiterentwicklung des Online-Bewerbersverfahrens innerhalb sehr kurzer Zeit zum Alltag. Dennoch ist die FU Berlin mit wesentlichen Herausforderungen, die wiederkehrend in den Interviews genannt wurden, konfrontiert. Die folgenden Abschnitte beleuchten diese und begründen die herausgearbeiteten Ziele des Projektes FutureIT.

¹ Das CeDiS wurde im Zeitraum der Interviews aufgrund der funktionalen Arbeitszusammenhänge und Strukturen noch separat behandelt.

Ergebnisse der Analyse

Eines der von den befragten Bereichen am häufigsten genannten Defizite in der IT der Freien Universität Berlin betrifft den **Support der ZEDAT** und umfasst sowohl die Unterstützung der Anwender*innen als auch den Support durch IT-Expert*innen im sogenannten Second Level. Grundsätzlich hat es den Anschein, dass die Qualität der Betreuung und die erbrachten Leistungen nicht stabil sind. Häufig als Probleme genannt wurden die **Unklarheit über feste Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten** bei Eskalationen und Entscheidungen sowie die **Intransparenz über den Bearbeitungsstatus** für verschiedene IT-Anfragen. Eine weitere genannte Schwierigkeit betrifft die oftmals **langen Bearbeitungszeiten der eingegangenen Supportanfragen**, vor allem auch im Second Level (Beispiel: die Zuweisung von Laufwerken und Berechtigungen). Die Befragten gaben an, häufig den allgemeinen Kontaktkanal (zentrale Hotline per E-Mail oder Telefon) bei speziellen Anfragen zu meiden und ihre bekannten Ansprechpersonen oder Netzwerke zu involvieren (*Beispielantwort: „Es gibt zu wenige stabile Prozesse in der IT, und der Rest läuft nur über persönliche Netzwerke.“*). Genannt wurde als wesentlicher Grund für die Unzufriedenheit die oftmals als **unzureichend wahrgenommene Kommunikation**.

Das als **lückenhaft wahrgenommene Dienste-Portfolio** an der Freien Universität Berlin führte in der Vergangenheit insbesondere bei größeren Drittmittelvorhaben oftmals zu nicht abgestimmter Eigeninitiative und im weiteren Verlauf zu isolierten Eigenentwicklungen und separaten Lösungen. Mitnutzung und Übertragbarkeit auf andere Arbeitsbereiche sowie Aspekte der Nachhaltigkeit wurden zuweilen zu wenig beachtet. Die Entwicklung von **individuellen IT-Lösungen**, die im derzeitigen IT-Dienste-Portfolio nicht vorgesehen sind, werden aber insbesondere von Seiten **der Forschung und Lehre** stark nachgefragt (*„Wir benötigen einen starken IT-Partner und haben nur aus der Not heraus eine eigene Lösung entwickelt, weil der derzeitige IT-Standard unsere Anforderungen nicht erfüllt.“*).

An der Freien Universität besteht ein breites Angebot an IT-Diensten. **Allerdings fehlt – auch aufgrund der verteilten Zuständigkeit beim Erbringen von Leistungen – eine vollständige und anschauliche Übersicht des IT-Portfolios**. Die Mitarbeiter*innen der Freien Universität müssen sich folglich entsprechend ihrer Netzwerke zur verantwortlichen Stelle „durchhangeln“. Die Unklarheit betrifft offensichtlich nicht nur das Angebot an sich, sondern auch die **unterschiedlichen Konditionen** für ein und dieselbe Leistung.

Die **unterschiedlichen Eingangskanäle für Anfragen** in der IT stellen für viele Anwender*innen eine Herausforderung dar. Nicht immer ist klar, wer im konkreten Fall zu kontaktieren ist, zum Beispiel bei der Beratung zur Nutzung der Videokonferenzanlage (*„Mir ist vollkommen unklar, an welchen IT-Bereich ich mich mit welcher Fragestellung wenden soll. Es gibt zu viele Kontaktmöglichkeiten. Zudem wechseln häufig die Ansprechpersonen.“*). Für Beschäftigte kann sich die Servicequalität im Einzelfall verbessern, wenn sie ihnen bekannte IT-Mitarbeiter*innen direkt kontaktieren statt die vorgesehenen Eingangskanäle zu nutzen.

Auch für **die Aufnahme und Bearbeitung von neuen oder ergänzenden Anforderungen** an Dienste **fehlen klare Regeln und Abläufe**. Als Beispiele solcher Anforderungen wurden häufig die Auswahl und Implementierung eines Projektmanagementtools oder einer Plattform zur gemeinsamen Nutzung mit Partneruniversitäten genannt. Den Mitarbeiter*innen sind die Kriterien unklar, nach denen bei neuen Ideen bewertet und entschieden wird. Es hat den Anschein, dass die Aufnahme der

Anfragen häufig individuell abläuft und die Erfolgsaussichten zudem abhängig von der Gewinnung anderer Bereiche sind.

Von vielen Interviewteilnehmer*innen wurde auch die **fehlende oder zu späte Beteiligung** der betroffenen Bereiche bei der Bewertung neuer Anforderungen oder bei Entwicklungen von neuen Systemen kritisch betrachtet.

Optimierungsbedarf wurde auch **bei den IT-Basisdiensten** gesehen, beispielsweise bei der Beschaffung und bei der IT-Ausstattung der Arbeitsplätze. Funktionale Verbesserungen wurden vor allem bei der Vergabe von zu flexibilisierenden Zugängen (Gast-/Projekt Account) gewünscht. Mehrheitlich wird eine passgenauere Ausrichtung auf differenzierte Nutzergruppen vermisst.

Als Probleme genannt wurden auch die teilweise **nicht abgestimmten Änderungen an IT-Systemen**, bei denen es aussah, als seien nicht alle Auswirkungen der Veränderungen auf alle Bereiche berücksichtigt und abgewogen worden.

Als ein Defizit wurde wiederkehrend **die Besetzung, Einstellung und Auslastung des IT-Personals** gesehen: Dringend benötigte Stellen dürfen/können längere Zeit nicht ausgeschrieben werden, das oftmals langwierige Einstellungsverfahren verzögert den Einsatz der Mitarbeiter*innen und bringt die Gefahr mit sich, dass Interessierte ihre Bewerbung zurückziehen. Die oftmals **starke Auslastung der IT-Beschäftigten**, die sich häufig im **Spannungsfeld zwischen Tages- und Projektgeschäft** befinden und bei Störungen starken Einsatz weit über die üblichen Arbeitszeiten hinaus zeigen, war ebenfalls ein relevantes Thema in den durchgängig konstruktiven Gesprächen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden gemäß den Kriterien ‚Anzahl der Nennungen‘, ‚genannte Priorisierungen‘ und ‚Realisierbarkeit‘ drei Hauptziele und zwei schnell umzusetzende Ziele (Quick Wins) abgeleitet, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Übergreifende Ziele und abgeleitete Themen für das Projekt

Erstes übergreifendes Ziel des Projekts FUTUREIT ist eine **stärkere Anwender- und Lösungsorientierung**, welche die Aufnahme einer IT-Anfrage bis hin zu deren schnellen, v.a. aber zufriedenstellenden Lösung umfasst. Folgende Themen werden vorwiegend in vier der sechs Teilprojekte (Kundenanforderungen/Dienste, Prozesse/Governance, IT-Service-Management-System und Personal) zur Zielerreichung adressiert:

- Definition und Veröffentlichung des IT-Dienste-Portfolios der Freien Universität Berlin und die dazugehörigen Konditionen der Leistungserbringung (SLA),
- Festlegung der zur Leistungserbringung erforderlichen IT-Prozesse, Ansprechpersonen und Eingangskanäle,
- Optimierung der IT-Basisdienste (Arbeitsplatz, Account, Kommunikation, Datenaustausch und andere).

Die Weiterentwicklung der gesamten **IT zu einem starken Partner für die Forschung, Lehre und Verwaltung** der Freien Universität Berlin ist das zweite übergreifende Projektziel. In den Teilprojekten wird darauf hingearbeitet,

- die IT-Dienste für Forschung, Lehre und Verwaltung zu stabilisieren und zu verbessern,

- die Prozesse und Ansprechpersonen zur qualifizierten Beratung und Betreuung der Forschung, Lehre und Verwaltung zu definieren.

Drittes Hauptziel stellt die gemeinsame **Weiterentwicklung des IT-Portfolios** für Forschung, Lehre und Verwaltung dar. Hierfür werden in den Teilprojekten unter anderem

- neue IT-Prozesse definiert, beispielsweise für ein Service-Portfolio-Management und Anforderungsmanagement,
- neue Rollen und Verantwortliche zur Implementierung des neuen IT-Servicekonzepts etabliert,
- Personalprozesse optimiert (z. B. Einstellungsvorgänge oder die individuelle und strukturierte Personalentwicklung).

Im Teilprojekt Kooperationen/Partnerschaften werden Möglichkeiten eruiert, IT-Dienste von Kooperationspartnern zu beziehen oder anzubieten. Da die erfolgreiche Umsetzung des Projekts FUTUREIT auch von der Akzeptanz, der Mitwirkung und Unterstützung der Beschäftigten abhängig ist, werden im Teilprojekt Organisatorisches Change-Management verschiedene Maßnahmen zur Information, zum Austausch und zur Begleitung während des Veränderungsprozesses umgesetzt.

Die übergreifende Einschätzung von den in den Interviews genannten Prioritäten der Bereiche führte zu einer Definition von möglichst zeitnah umzusetzenden Schwerpunktaufgaben. Diese wurden mit dem Kriterium „Realisierbarkeit“ abgeglichen und gelistet. Als **Quick Wins** stehen dabei am Projektanfang die **Verbesserung des Supports** für IT-Störungen und IT-Anfragen sowie die **Optimierung des Angebots an externen Accounts**. Diese werden neben den weiteren Projektergebnissen während der ersten drei Monate (März bis Mai 2021) der Projektlaufzeit (bis September 2022) umgesetzt.

Des Weiteren werden mittelfristig innerhalb der ersten sechs Monate ein **Single Point of Contact** eingerichtet, **eine transparente Darstellung** über das **aktuelle IT-Portfolio** präsentiert sowie eine **detaillierte Beschreibung von IT-Diensten für Forschung, Lehre, Verwaltung** (Auswahl von 20-30 Diensten) erfolgt sein; zum Beispiel Dienste für die Forschung (standardisiert), individuelle Beratung für Forschungsprojekte oder Kommunikations- und Kollaborationssysteme. Ebenfalls wird in diesem Zeitraum ein **Demand Management** und ein einheitliches **IT-Service Management-System**² an der Freien Universität Berlin eingeführt. Auch die technische Optimierung von intensiv genutzten IT-Diensten gemäß technischer Umsetzungsmöglichkeiten sind realisiert. Die weiteren Ziele des Projekts können auf der Webseite eingesehen werden³.

Mit der Umsetzung der hier genannten Ziele wird die Freie Universität einen wesentlichen Schritt in Richtung einer Struktur, einer Personalaufstellung und einem Portfolio gemacht haben, dass es ihr ermöglicht aus eigener Kraft heraus auch nach Projektende besondere Herausforderungen meistern zu können und Probleme eigenständig zu lösen. Auch nach diesem Projekt wird die Freie Universität im Bereich der IT in einem beständigen Veränderungsprozess sein müssen, um auf neue Ansprüche, technische Erneuerungen und neue interne Strukturen reagieren zu können. Das Projekt wird

² inkl. Portal zur Anzeige von Incidents, Service requests und Demands

³ <https://www.fu-berlin.de/futureit>

entsprechend nicht jede einzelne Herausforderung abdecken und lösen können, sondern muss nunmehr Prioritäten setzen. Dies bedeutet nicht, dass diese Herausforderungen nicht angegangen werden, sondern vielmehr, dass wir zukünftig in der Lage werden, diese eigständig lösen zu können.

Anhang

Beispiele des Interviewfragebogens

- Bestellung, Einrichtung und Auslieferung eines Arbeitsplatzes
- Aufnahme von Anforderungen für einen neuen Dienst (bspw. für ein neues Projektmanagement-System)
- Initiierung, Bearbeitung und Lösung einer IT-Störung (inkl. Berücksichtigung von Key Usern, Supportstruktur etc.)
- Aufnahme von Änderungswünschen an bestehenden Diensten (bspw. Servern)
- Einrichten von Accounts für Gäste/ Gastwissenschaftler/ Projekt-Accounts
- Unterstützung bei der Projektentwicklung (bspw. über Drittmittel) mit signifikantem IT-Anteil (bspw. Beratung, Softwareentwicklung, Bereitstellung von IT Plattformen: Infrastruktur, E-Learning, E-Research etc.)
- Bestellung von Spezialsoftware oder Spezialhardware

Zusammenfassung der Stärken-Schwächen-Analyse (Heat Map)

