

Ein Motor des Mergers – Zum Integrierten Informationsmanagement am Karlsruher Institut für Technologie während und nach der Fusion

Ein Motor des Mergers – Zum Integrierten Informationsmanagement am Karlsruher Institut für Technologie während und nach der Fusion

Philipp Fondermann, Wilfried Juling

Vorbemerkungen

Seit Mitte der 90er Jahre haben sich die deutschen Hochschulen tiefgreifend verändert. Das geschah teils unter äußerem Druck – Bologna-Reformen, Exzellenzinitiative, New Public Management – und teils von innen heraus, weil rasch klar wurde, dass die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft mit traditionellen Organisations- und Governance-Modellen nicht zu bewältigen sind. Eines der wichtigsten Werkzeuge zur Bewältigung dieser Veränderungen ist die effizientere Abwicklung, Unterstützung und Ermöglichung von Prozessen in allen Bereichen durch Informations- und Kommunikationstechnologien. Zeitgemäß entwickelte und leistungsfähige, also integrierte, flexible und serviceorientierte IuK-Infrastrukturen und –Dienste, bilden schon länger das „Rückgrat“ aller konkurrenzfähigen Industrieunternehmen und seit kurzem auch das aller konkurrenzfähigen Wissenschaftsinstitutionen.²¹ Immer mehr Hochschulen erkennen das und installieren als Teil des Rektorats, bzw. in seiner unmittelbaren Nähe einen Chief Information Officer.

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) hat die Umbrüche des Fusionsprozesses, aus dem es hervorgegangen ist (s.u.), genutzt, um seine Systemarchitektur weiter und mit noch größerem Tempo als zuvor an den Grundsätzen des Integrierten Informationsmanagements auszurichten und einen hauptamtlichen CIO auf der KIT-Leitungsebene zu etablieren. Im

²¹ „Die IT-Infrastruktur ist somit zum Rückgrat moderner Hochschulen geworden, sie betrifft, treibt und beflügelt all deren Bereiche“. In: Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste, Systeme. Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2011-2015. DFG 2010. S. 1.

Folgenden sollen zunächst IT-Governance und IT-Strategie des KIT vorgestellt werden. Im zweiten Teil des Beitrags soll eine These verifiziert werden, die bereits Labitzke, Nußbaumer, Hartenstein und Juling in ihrem Beitrag für den 2010 erschienenen Sammelband „Informationsmanagement an Hochschulen“ aufgestellt hatten.²² Sie hatten dargelegt, warum das Integrierte Informationsmanagement - richtig verstanden - viel dazu beitragen kann, die beiden Teile des KIT noch enger zu verbinden.

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ist das Ergebnis der Fusion der ehemaligen Universität Karlsruhe (TH), auch Fridericiana genannt, mit dem etwa 10 km entfernten, bei Eggenstein-Leopoldshafen gelegenen ehemaligen Forschungszentrum Karlsruhe, einer Einrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren. Das KIT ist heute mit seinen beiden Standorten – dem Universitätsteil, oder: Campus Süd, und dem Großforschungsteil, oder: Campus Nord – eine der größten Forschungs- und Entwicklungs-Institutionen Europas mit fast 9000 Mitarbeitern, rund 400 Professoren, annähernd 20.000 Studenten und über 700 Mio Euro Jahresbudget. Seit 2006 darf sich der Universitätsteil zum Kreis der Elite-Universitäten rechnen, und es bleibt zu hoffen, dass dieser Status dem gesamten KIT auch nach der zweiten Runde der Exzellenzinitiative erhalten bleibt.

Der Fusionsprozess begann 2006 und war bereits im Oktober 2009 mit der Fusion zur einheitlichen Rechtsform formal abgeschlossen. Die wesentlichen Herausforderungen dieser Jahre waren neben der Verhandlung und Klärung der Rechtsform der entstehenden Großinstitution mit Bund und Land sowie der Schaffung der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen vor allem die tiefgehenden Um- und Neustrukturierungen im Inneren, die ohne nennenswerten Personalaufwuchs zusätzlich zu allen laufenden Tagesge-

²² Vgl. Labitzke, S., Nussbaumer, M., Hartenstein, H., Juling, W.: Integriertes Informationsmanagement am KIT: Was bleibt? Was kommt? In: Bode, A., Borgeest, R. (Hgg.): Informationsmanagement an Hochschulen. Berlin, Heidelberg 2010. 35-46.

schäften in den Bereichen Forschung, Lehre und Innovation gestemmt werden mussten und immer noch andauern.

IT-Governance am KIT

Dieser Umbruch ist jedoch nicht nur Belastung, vor allem ist und bleibt er Chance. Denn er bietet Gelegenheit, ohne die in stabilen Organisationen zu erwartenden Widerstände eine Organisation zu entwerfen, die besonders modernen und in gewisser Weise radikalen Konzepten folgt. Dass am KIT ein hauptamtlicher, rein strategisch operierender Chief Information Officer etabliert wurde, ist ein Ausdruck dessen wie auch der festen Überzeugung, dass ohne einen handlungsfähigen CIO, der die IuK-Strukturen und -Dienste seiner Organisation strategisch entwickelt, keine Forschungs- und Bildungseinrichtung wettbewerbsfähig werden und bleiben kann.

Am KIT ist der CIO als Chief Science & Information Officer (CSO/CIO) in einer Doppelrolle und als sog. Bereichsvorstand Teil des erweiterten Präsidiums. In seiner Rolle als CIO ist er KIT-weit für die technische, organisatorische und nutzungsrechtliche Integration und Koordination aller Aktivitäten in den Bereichen Information und Kommunikation zuständig und hierzu mit allen erforderlichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Als CSO des Bereichs 3 ist er dem Vizepräsidenten für Forschung und Information zugeordnet. Er betreut die Fakultäten für Mathematik und Informatik sowie den KIT-Schwerpunkt COMMputation, hat Weisungsbefugnis für das HGF-Programm Supercomputing (SuCo) und nimmt die Linienverantwortung u.a. für die zentralen Einrichtungen Bibliothek (BIB), Steinbuch Centre for Computing (SCC) und die Abteilung Informationsmanagement (IMAG) sowie einige Institute am KIT-Campus Nord wahr.

Trotz dieser verhältnismäßig starken Stellung, die sich nicht nur aus der unmittelbaren Nähe zum engen Präsidium, sondern auch aus der Linienverantwortung des CSO für diejenigen zentralen Dienstleister ergibt, die strategische Entscheidungen operationalisieren, steht der CIO in einem Gerüst verschiedener Gremien.

Großen Einfluss hatte und hat bspw. der Ausschuss für Informationsversorgung und –verarbeitung (IV-A). Dieser von Senat und Präsidium eingesetzte

Ausschuss gibt dem CIO und dem Senat Empfehlungen in allen Fragen der Informationsversorgung und -verarbeitung im nationalen und internationalen Rahmen, insbesondere in Angelegenheiten von allgemeiner und grundsätzlicher Bedeutung. Das betrifft u. a. die Erstellung und Fortschreibung eines Struktur- und Entwicklungsplans für die Informationsversorgung und -verarbeitung, die Formulierung allgemeiner Richtlinien zur KIT-weiten Nutzung von Verarbeitungs-, Beratungs-, Informations- und Mediendiensten oder die Haushaltsplanung im Bereich der IV-bezogenen Investitionen. Mitglieder des IV-A sind neben dem CIO, der den Vorsitz innehat, je sechs Vertreter des Großforschungs- und Universitätsteils. Als ständige Gäste nehmen ein Mitglied des Direktoriums des SCC, also des Zusammenschlusses der beiden Rechenzentren, der Direktor der KIT-Bibliothek und ein Verantwortlicher für IV in der Verwaltung teil. So bleiben Kernstrukturen der Universitären Selbstverwaltung intakt und stellen den Einfluss der Nutzer auf die Entscheidungen des CIO und des Präsidiums sicher.

IT-Strategie

Die vornehmste Aufgabe des CIO ist selbstverständlich die Erarbeitung und Umsetzung einer IT-Strategie für seine Organisation. Die wichtigsten Faktoren im Strategiebildungsprozess sind Business, Globalstrategie und Best Practice. `Business` meint in diesem Zusammenhang die Gesamtheit der Prozesse, die den wichtigsten `Geschäftsfeldern` des KIT, also der Dreieit Forschung, Lehre und Innovation zugrunde liegen. Hier müssen die Prozesse so ausgerichtet und durch IT unterstützt oder ermöglicht werden, dass attraktive Dienstleistungen für die Nutzer, oder `Kunden` erbracht werden können, handelt es sich nun um Studierende, Forscher und Lehrende oder Partner aus der Industrie. Die Anforderungen des Business werden vor allem im Dialog mit diesen Nutzern erhoben. Die Globalstrategie des KIT wird vor allem vom Präsidium im Dialog mit den wichtigsten Gremien des KIT, etwa dem Senat und dem Aufsichtsrat, formuliert. Wenn bestimmte Bereiche prioritär entwickelt werden sollen, kann dazu auch die IT einen Beitrag leisten. Hinzu kommen Best Practice-Modelle, mit denen sich der gut vernetzte CIO im regelmäßigen Austausch mit anderen Forschungs- und Bildungsein-

richtungen im Rahmen von Fachtagungen oder im institutionalisierten Austausch befasst. Aus diesen drei großen Einflüssen entsteht zyklisch und permanent ein Portfolio prioritärer IT-Projekte und Strukturinvestitionen.²³

Herausforderung Heterogenität

Die wohl größte Herausforderung bei der Umsetzung dieser Strategie ist die traditionelle Heterogenität der Hochschulen, die unseren größten Reichtum, zugleich aber unser größtes Problem darstellt. Sie muss umso mehr eine Herausforderung für die Führungsebenen sein, als die Academia seit Mitte der 90er Jahre durch verschiedene äußere und innere Einflüsse einem ungeheuren Reformdruck ausgesetzt ist. Man muss nicht so weit gehen, zu behaupten, die Reform einer Universität gleiche `der Verlagerung eines Friedhofes: es fehlt die Mitwirkung von unten`. Jedoch sind wachsender Druck auf das Management einerseits und die Resistenzen der Wissenschaft gegen Veränderungen andererseits eine der größten aktuellen Bewährungsproben für das zeitgenössische Wissenschaftsmanagement.

Auch ein CIO wird und muss sich schwertun, seine IT-Strategie ohne Reibungsverluste umzusetzen. Denn es gibt an keiner Hochschule einen vollständigen `Kraftschluss` zwischen der globalen Organisationsentwicklungs- oder IT-Strategie der Führungsebene und einer Projektlandschaft, die sich besonders an der Peripherie unregelmäßig entwickelt. Die Folgen dieser mangelnden Kontrolle über die Projektlandschaft sind Parallel- oder sogar Konkurrenzaktivitäten; Synergiepotentiale bleiben ungenutzt, methodische Standards können sich nicht etablieren und Erfahrungswissen (Lessons Learned) kann nicht dokumentiert und weitergegeben werden.²⁴

²³ Vgl. zum Prozess der IT-Strategieentwicklung Wintersteiger, W.: IT-Strategien entwickeln und umsetzen. In: Tiemeyer, E. (Hg.): Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. München 2009. 39-71.

²⁴ Vgl. dazu: Lomnitz, G.: Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. München 2008. 9-17.

Nutzerorientierung, Subsidiäre Strukturen und Multi-Projektmanagement

Den wirksamsten Zugriff hat ein CIO auf die Zentralverwaltung und die zentralen Dienstleistungseinheiten, denen er in Linienverantwortung überstellt ist und mit denen er regelmäßig in Kontakt steht. Das Schwierigste aber ist es, die Institute und andere autonomiebestrebte Strukturen in eine globale IT-Strategie einzubinden.

Ein `klassisches` und immer wieder genanntes Führungsinstrument in einem solchen Fall ist die Nutzerorientierung. In dem Maße nämlich, in dem man den Nutzern im Vorfeld oder im Rahmen eines Projektes Gelegenheit bietet, ihre Bedürfnisse zu formulieren und ihre Vorstellungen umzusetzen, werden sie ein Projekt auch zu `ihrem` Projekt machen. Immer wieder empfohlen wird auch der Aufbau subsidiärer Strukturen, bspw. die flächendeckende Etablierung von lokalen Administratoren, die in einer funktionierenden Kommunikationsstruktur stehen und als Multiplikatoren und Promotoren vor Ort entscheidend helfen können, Informationen in beide Richtung – zentral nach dezentral und dezentral nach zentral – zu übermitteln. Auch am KIT wird derzeit ein solches Netzwerk von IT-Beauftragten (ITB`s), deren Rechte und Pflichten kodifiziert sind, aufgebaut.

Sehr vielversprechend sind aber auch die Methoden und Instrumente des Multiprojekt- bzw. Projektportfoliomanagements, das nichts weniger als die Wiedergewinnung der Kontrolle über die Projektlandschaft der Hochschule zum Ziel hat. Erfolgskritisch für das Modell ist, dass die Verantwortung für die operative Führung des einzelnen Projekts bei den Projektleitungen, die Verantwortung für die Aufsetzung und Priorisierung des Projekts jedoch beim CIO verbleibt, der als Multiprojektmanager seines Bereiches den bestmöglichen Überblick über alle laufenden IT-Projekte und den Zustand des gesamten Projektportfolios hat, das Präsidium regelmäßig entsprechend auf dem Laufenden hält, den strategiebildenden Prozess der Priorisierung durch die Entscheidungsträger optimal vorbereitet und moderiert, mithilft, dringliche Projekte mit Ressourcen auszustatten, laufende Projekte untereinander

koordiniert und die Voraussetzungen für die Entstehung einer `Projektkultur` in der Organisation schafft.²⁵

Prioritäre `business`-getriebene Großprojekte

Orientierte man sich früher stark an Rationalisierungs-Aspekten der IuK-Technologien und strebte eine Unterstützung bestehender betrieblicher Abläufe an, wird die IT seit den 90ern primär als Enabler eingeschätzt: Bestimmte Geschäftsprozesse lassen sich mit den neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien überhaupt erst realisieren.²⁶

Das KIT versucht daher, neue Projekte gezielt zur Unterstützung seiner drei wichtigsten `Geschäftsfelder` Forschung, Lehre und Innovation zu lancieren und dort existierende Prozesse zu unterstützen und neue zu ermöglichen. Ziel ist der Aufbau dreier, aufeinander abgestimmter und über ein Integriertes Identitätsmanagementsystem miteinander verbundener Großsysteme. In den Bereichen Forschung und Innovation werden daher nicht nur die Angebote zur Verarbeitung von Primärdaten – High Performance Computing, Data Intensive Computing – ausgebaut. Zusätzlich soll bis Ende 2012 das Forschungsinformationssystem KIM-FIS zur Verarbeitung von Forschungsekundär- bzw. –metadaten aufgebaut werden. Im Bereich Studium & Lehre wird ebenfalls bis Ende 2012 der gesamte Student Lifecycle in einem Integrierten Campus Management System abgebildet sein. Für den Bereich Personal und Finanzen wird bis 2013 ein gemeinsames Enterprise-Ressource-Planning-System auf SAP-Basis die beiden existierenden SAP-Systeme des Universitäts- und Großforschungsteils abgelöst haben. Momentan ist also in jedem der Felder Forschung, Lehre, Innovation sowie Personal und Finanzen mindestens ein Großprojekt platziert, das dort die ererbten heterogenen Applikationslandschaften durch integrierte Systeme ablösen soll. Jedes dieser

²⁵ Dazu grundlegend Lomnitz, G.: Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. München 2008. 9-17.

²⁶ Zum Wandel der IT zum kundenorientierten Dienstleister vgl. Tiemeyer, E.: IT-Management – Herausforderungen und Rollenverständnis heute. In: Ders. (Hg.): Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. München 2009.

Großprojekte ist ein wichtiger Baustein in der Gesamtarchitektur des KIM, also des Karlsruher Integrierten Informationsmanagements.

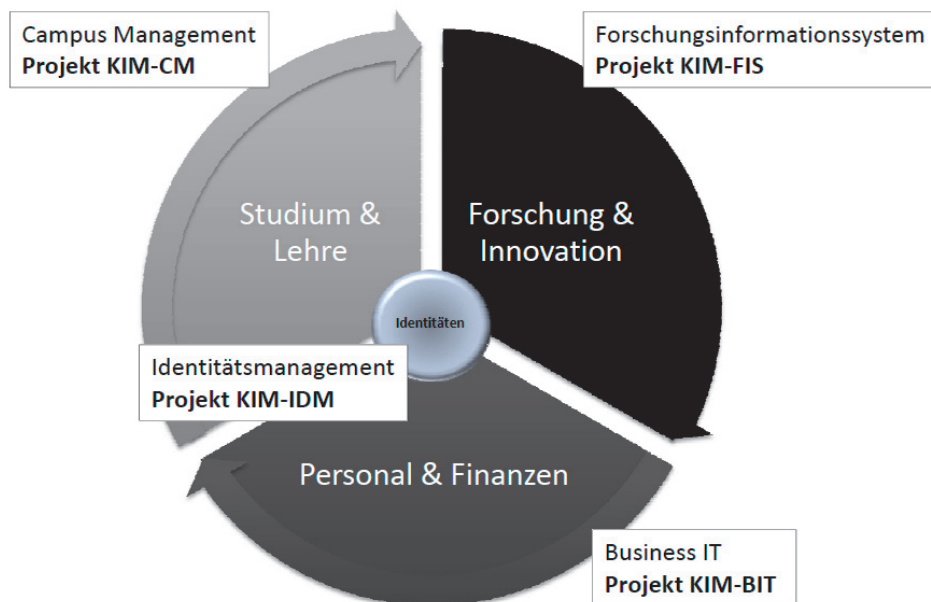


Abb. 1

Zwei ausgewählte Projekte sollen im Folgenden wegen ihrer Relevanz und Aktualität kurz vorgestellt werden.

Identitätsmanagement-System

Das Projekt KIM-IDM in seiner Phase 2006 bis 2008 hatte die Konzeption und technische Realisierung eines zunächst Universitäts-weiten, später KIT-weiten Integrierten Identitäts- und Zugriffsmanagements zum Ziel. Die Konzeption²⁷ betrachtet das Karlsruher Institut für Technologie als eine Föderation von zentralen und dezentralen Instanzen, deren Verhältnis zueinander sorgfältig ausbalanciert ist. U. a. soll die Datenkonsistenz erreicht werden, ohne die Autarkie einzelner Einheiten einzuschränken. Das KIT-weite

²⁷ Vgl. zu KIM-IDM u. a. Höllrigl, T., Labitzke, S., Schell, F., Dinger, J., Maurer, A., Hartenstein, H.: KIM-Identitätsmanagement. Projektdokumentation. Karlsruhe 2009 (=SCC-TB-2009-1); Schell, F., Höllrigl, T., Hartenstein, H.: Federated Identity Management as a Basis for Integrated Information Management. In: *it – Information Technology*, 2009, 51(1), 14-23.

IDM bezieht auf Anforderung Stammdaten der Mitarbeiter, Gäste und Studierenden zweckgebunden und in je unterschiedlichem Umfang aus autoritativen Quellsystemen, die im Zuge regelmäßiger Pollings auf Änderungen überprüft werden. Die Lieferung erfolgt an Zielsysteme, sogen. Satelliten, die durch eine ausgewiesene Datenbank als Schnittstelle an das IDM angebunden sind. Die Lieferung der Daten an diese Satelliten ermöglicht nun die Realisierung verschiedener Portal- und Infrastrukturdienste. Die Vorzüge der Konzeption liegen auf der Hand: Die föderative Struktur ermöglicht flexible Abbildung der organisationstypischen Heterogenitäten und garantiert Compliance, da das IDM selbst keine Daten hält und sie lediglich zweckgebunden `vermakelt`. Schließlich ist das System in gewissem Sinne selbstlernend, da jede der Instanzen des Netzwerks sowohl Lieferant als auch Kunde von Informationen sein kann.

Ein funktionierendes IDM ist heute die Basis für alle von den zentralen und wichtigen Systemen des KIT realisierten Dienste. Es ist nur immer wieder problematisch, die Bedeutung des IDM zu vermitteln, wie ja die IT im Forschungs- und Bildungsumfeld überhaupt ein wirksameres Marketing vertragen könnte. Bezugnehmend auf eine Werbekampagne des größten deutschen Chemieunternehmens, das einmal mit dem „unsichtbaren Beitrag“ warb, den es für unzählige Produkte unseres täglichen Lebens leiste, ließe sich das auch von einem IDM sagen, das unsichtbar, aber unverzichtbar unter der Oberfläche Informationen immer genau dorthin transportiert, wo sie benötigt werden.

Forschungsinformationssystem

Neben dem Campus Management, wo der Software-Markt in starker Bewegung ist, sind die Möglichkeiten zur Gewinnung, Aggregation und Darstellung von Informationen über die Forschungsergebnisse der Wissenschaftler einer Institution eines *der* Zukunftsthemen für Entscheider in der Hochschul-IT. Aus gutem Grund: Konsistente Informationen dieser Art sind in der Regel schwer zugänglich und nur mühsam zusammenzutragen, da sie in vielen Formaten an vielen Stellen getrennt voneinander dokumentiert und gepflegt sind, werden aber zugleich im Zuge der zunehmenden Bedeutung

der leistungsorientierten Finanzierung gemäß den Prinzipien des New Public Managements von den Zuwendungsgebern in immer neuer Form verlangt.

Das KIT hat daher als eine der ersten Forschungs- und Bildungseinrichtungen in Deutschland im Rahmen des Projektes KIM-FIS mit dem Aufbau des Integrierten Forschungsinformationssystems KIT-FIS begonnen. Das Prinzip: Das hochintegrierte System gewinnt in einem ersten Schritt Informationen bspw. zu Publikationen und Projekten aus internen und externen Quellen, wie Verlags- und Fachdatenbanken. In einem zweiten Schritt werden die Daten mithilfe des Identitätsmanagements um Personen und Organisationseinheiten herum aggregiert und relatiert. Zuletzt lassen sich diese Aggregationen und Relationen zu verschiedenen Zwecken für unterschiedliche Stakeholder darstellen und visualisieren.

Nach dem Ausbau in zwei Phasen und vier Stufen wird das KIT-FIS spätestens 2013 in der Lage sein, die Wissenschaftler von Dokumentationstätigkeiten zu entlasten, konsistente Daten zu den Leistungen des KIT in Forschung, Lehre und Innovation zu erheben und diese zu unterschiedlichen Zwecken `auf Knopfdruck` darzustellen. Aktuell wird in Projektphase I die Abbildung von *Publikationen* und *Forschungsprojekten* möglichst aller am KIT beschäftigten Wissenschaftler vorbereitet. Der Produktivbetrieb ist ab Mitte 2011 geplant. Phase II.1 des Projektes soll im Sommer 2011 starten und mit zwei weiteren Ausbaustufen bis 2012 die Themen *Patente, Lizenzen und Technologietransfer* sowie *Zahlen, Daten und Fakten zu Studium und Lehre* zusätzlich erfassen. In der Projektphase II.2, der Ausbaustufe *Controlling & Qualitätsmanagement*, sollen parallel zur Realisierung der Projektphase II.2 ebenfalls bis 2012 Datenmodelle und Auswertemöglichkeiten für ein automatisiertes Controlling, Berichtswesen und Qualitätsmanagement auf der Grundlage der dann vorliegenden Daten entwickelt und implementiert werden. Das *KIT-FIS* wird damit als IT-Infrastruktur mit Modellcharakter einen Komfortgewinn für die Wissenschaftler bedeuten, den Entscheidungsträgern in Wissenschaft, Präsidium und zentralen Diensten durch valide Zahlen die Erarbeitung strategischer Entscheidungen erleichtern und die Grundlage und Datenbasis für ein ganzheitliches Controlling, Berichtswesen und Qualitätsmanagement am KIT schaffen.

Herausforderung Nachhaltigkeit

Die meisten Implementierungsmaßnahmen im IT-Bereich – wie auch der Aufbau eines IDM oder FIS – werden heutzutage im Rahmen von Projekten durchgeführt. Jedoch reicht es nicht aus, ein System aufzubauen und dann – salopp gesprochen – wegzugehen. Moderne Systeme müssen ja nicht nur technisch administriert, sondern ständig weiter ausgebaut und an sich wandelnde Bedürfnisse von Kunden und Anbietern angepasst werden. Eine der größten Herausforderungen für das IT-Management an Forschungs- und Bildungseinrichtungen besteht also darin, solche Projekte, die eine Hochschule in einem bestimmten Bereich schubhaft ertüchtigen, erfolgreich und möglichst bruchlos aus der Projektphase in die Betriebsphase zu überführen und die Organisation in die Lage zu versetzen, das neue System aufzunehmen und dauerhaft zu betreiben, auch wenn keine Projektmittel mehr zur Verfügung stehen.

Eine geeignete Maßnahme ist vor allem eine umsichtige Personalentwicklung, die einerseits Teile der Stammbesetzung so rechtzeitig in die Projektarbeit einbindet, dass diese später den Betrieb leisten können, und andererseits Projektmitarbeitern eine so attraktive Perspektive über die Projektlaufzeit hinaus verschafft, dass Know How erhalten bleibt.

IT als Motor des Mergers

Abschließend soll verdeutlicht werden, in welchem Maße das Integrierte Informationsmanagement dazu beitragen kann, die beiden Teile des KIT noch enger zu verbinden.

In einem prototypisch verlaufenden Merger stellt sich nach vorübergehender Hochstimmung oft eine Krise der Organisation ein. Klassische Auslöser für eine solche Krise ist die gefühlte Dominanz einer der beiden `Unternehmenskulturen`, die zu großem Unmut bei den Verfechtern der scheinbar unterlegenen Unternehmenskultur führen kann; Häufig sind auch Zuständigkeiten und Strukturen vorübergehend stark verunklart. Weil die Organisation zu stark mit sich selbst beschäftigt ist, sinkt die Produktivität, die erhofften Synergien stellen sich nicht ein und das Projekt scheint gescheitert. Dann baut sich rasch Widerstand gegen die Veränderung auf, der sich in Wider-

spruch, Aufregung, Ausweichen oder Lustlosigkeit ausdrücken kann. Spätestens dann muss die Führung mit gutem Change-Management reagieren, das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf schafft, Vision und Strategie nachhaltig vermittelt, Lösungen prozessorientiert und ressortübergreifend erarbeitet und die Mitarbeiter in ausreichendem Maße beteiligt.²⁸

IT-Projekte, die in richtiger Weise die Organisationsentwicklung betreiben, können eine herausragende Rolle im Change Management spielen. Denn wenn es richtig ist, dass IT-Projekte im Sinne eines Integrierten Informationsmanagements modern und richtig verstanden immer auch und vielleicht sogar vor allem Organisationsentwicklungsprojekte sind; dann ist auch richtig, dass IT-Projekte am entstehenden KIT immer auch und vielleicht sogar vor allem die Entwicklung von Visionen gemeinsamer Organisation verlangen. Wenn es also dem IT-Management des KIT gemeinsam mit den Verantwortlichen gelingt, in den oberhalb erwähnten, laufenden Großprojekten, konsequente Prozess- und Organisationsentwicklungsarbeit in Richtung gemeinsamer Ziele zu betreiben, die die Mitarbeiter beteiligt und rasch Teilerfolge erzielt, dann kann der CIO einen wertvollen Beitrag zum Gelingen der Fusion leisten.

Literatur:

- Bode, A., Borgeest, R. (Hgg.): Informationsmanagement an Hochschulen. Berlin, Heidelberg 2010.
- Doppler, K., Lauenburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M. 2008.
- Höllrigl, T., Labitzke, S., Schell, F., Dinger, J., Maurer, A., Hartenstein, H.: KIM-Identitätsmanagement. Projektdokumentation. Karlsruhe 2009 (=SCC-TB-2009-1)

²⁸ Vgl. z. Th.: Doppler, K., Lauenburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M. 2008; Kostka, C., Mönch, A.: Change Management. München 2009

- Hirzel, M., Kühn, F., Wollmann, P. (Hgg.): Projektportfoliomanagement. Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. Wiesbaden 2009.
- Kostka, C., Mönch, A.: Change Management. München 2009.
- Kunz, Ch.: Strategisches Multiprojektmanagement. Konzeption, Methoden und Strukturen. Wiesbaden 2007.
- Labitzke, S., Nussbaumer, M., Hartenstein, H., Juling, W.: Integriertes Informationsmanagement am KIT: Was bleibt? Was kommt? In: Bode, A., Borgeest, R. (Hgg.): Informationsmanagement an Hochschulen. Berlin, Heidelberg 2010. 35-46.
- Lomnitz, G.: Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. München 2008.
- Schell, F., Höllrigl, T., Hartenstein, H.: Federated Identity Management as a Basis for Integrated Information Management. In: it – Information Technology, 2009, 51(1), 14-23
- Tiemeyer, E. (Hg.): Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. München 2009.
- Wintersteiger, W.: IT-Strategien entwickeln und umsetzen. In: Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. München 2009. 39-71.