

## **Vision – Focus – Execution: ein Interview mit John Camp**

In der Vortragsreihe Universität 2.0 begrüßte das Multimedia Kontor (MMKH) im Januar 2006 John Camp, den Chief Information Officer der Wayne State University (WSU) in Detroit. John Camp sprach in Hamburg über „Campus IT-Strategien in den USA: Die Universität der Zukunft und die strategische Rolle von IT“. Hochschulentscheider und IT-Manager aus ganz Deutschland waren gekommen, um das Modell der Wayne State University kennenzulernen, die vom US-Fachmagazin „Campus Technology“ unter den „101 Best Practices“ gelistet wird. Das MMKH sprach mit John Camp über seine Funktion als Hochschul-CIO, die Umsetzung von IT-Strategien an der Wayne State University, Know-how Transfer zu anderen Hochschulen, sowie Change Management und Teambildung in IT-Projekten.

**MMKH:** Wann kamen US-amerikanische Universitäten darauf, Chief Information Officers einzuführen?

**John Camp:** Unsere Unis begannen in den 1970er Jahren, die Position des CIO einzuführen. Es wurde damals immer klarer, dass das Management von IT an Hochschulen eine ebenso wichtige wie komplexe Aufgabe ist, die einen Vollzeit-Einsatz erfordert. Daher entschieden sich viele Unis einen CIO einzusetzen. Sie haben gemerkt, dass eine Hochschulleitung nur dann effektiv arbeiten kann, wenn sie jemanden hat, der sich voll und ganz den IT-Fragen widmet.

**MMKH:** Was sind die Pflichten und Qualifikationen eines Hochschul-CIO in den USA?

**John Camp:** Ein CIO sollte nicht nur Techniker sein. Die besten CIOs an Hochschulen sind Leute, die eine sehr gute Kenntnis von der Hochschule als solcher haben. Und ihre Fähigkeiten sind entsprechend vielfältig. Natürlich braucht man dafür technisches Know-how, aber man muss es aus einer nicht-technischen Perspektive heraus anbringen können. Ein CIO muss ein exzellenter Kommunikator sein, der mit Unternehmen ebenso reden kann wie mit dem Hochschulkollegium. Und ganz entscheidend: Ein CIO muss eine Vision für seine Universität entwickeln können und erkennen, wie und mit welchem Fokus IT eingesetzt werden muss, um diese Vision dann umzusetzen. Ich nenne das die Kombination aus „Vision – Focus – Execution“.

40 bis 50 Prozent aller so genannten Top-Unis in den USA – große Universitäten, öffentliche ebenso wie private – haben heutzutage CIOs. Und wenn sie es nicht CIO nennen, dann haben sie einen Hochschulmanager, dessen einzige Aufgabe es ist, sich mit den IT-Themen der Uni zu befassen. Diese Zahl ist jedes Jahr weiter angestiegen, und ich gehe davon aus, dass sich das so weiterentwickelt.

**MMKH:** Gibt es einen Unterschied – und wenn ja, welchen – zwischen CIOs in der Industrie und in Hochschulen?

**John Camp:** Es gibt Unterschiede, aber natürlich auch Übereinstimmungen. Zu den Unterschieden: Die Position eines CIO an einer Hochschule ist in vieler Hinsicht komplexer, weil eine große Uni sehr heterogen ist. Es gibt die unterschiedlichsten Fakultäten, von Physik über Wirtschaft bis hin zur Musik, und jede hat ganz spezielle technische Anforderungen. In einem Unternehmen ist es sicher einfacher, weil einheitlicher: Man kann Standards übernehmen und die Auswahl von IT-Produkten eingrenzen. Uni-Professoren, besonders im Forschungsbereich, haben außerdem häufig den Anspruch, selbst darüber zu entscheiden, welches die beste IT für sie ist, und oft läuft das auch so. Insofern hat man an großen Unis eine sehr viel stärkere Diversifikation als in Unternehmen.

Die Ähnlichkeiten findet man dann in der Strategie. Ein CIO in einem Unternehmen und ein CIO in der Hochschule haben dieselbe Zielsetzung: Wie kann ich die IT so aufstellen, dass ich die Unternehmensziele bzw. die Hochschulziele voranbringe? Wirklich strategisch ist eine Entscheidung erst dann, wenn sie einen Wettbewerbsvorteil bringt. Es ist meine Überzeugung, dass Informationstechnologie ein strategischer Faktor für die Hochschulen ist.

**MMKH:** Kann man die CIO-Funktion für Universitäten als ein „Nice-to-have“ bezeichnen, oder ist sie unverzichtbar geworden?

**John Camp:** Ich halte sie für unverzichtbar. Es ist kein Luxus, einen CIO zu haben. Wenn Sie für den Einsatz von Informationstechnologie intelligente Entscheidungen treffen wollen, brauchen Sie jemanden, der das nötige Wissen dafür hat. Wir sind mehr und mehr von IT umgeben, IT wird überall eingesetzt. Die Kosten steigen entsprechend – je mehr IT man hat, desto mehr muss man für Wartungsverträge, Personal, Updates ausgeben. Und das kann man nicht ungeplant handhaben, man muss den Produkt-Lifecycle berücksichtigen und so weiter. Das heißt man muss die richtigen Kaufentscheidungen treffen, die Wartungs- und Supportkosten minimieren und dennoch für Aktualität der Technologie sorgen. Das kann man nicht nebenbei erledigen, jedenfalls nicht ohne Risiko. Also daher meine Meinung: Ob Sie es nun CIO oder anders nennen, Sie brauchen einen erfahrenen Leiter, der für die Informationstechnologie der Hochschule verantwortlich ist.

**MMKH:** Wenn Sie sich von jedem Kollegen auf Leitungsebene – Präsident, Vize, Kanzler – einen Aspekt aus deren Geschäftsbereich „leihen“ dürften, was würden Sie wählen? Zum Beispiel Budget, Personal, Macht oder Einfluss...

**John Camp:** Ich will nichts davon haben. Was ich mir wünsche ist eine erfahrende Hochschulleitung, die bereit ist die Bedarfe der Universität, einschließlich IT, zu diskutieren, zu prüfen und abzuwägen, Prioritäten festzulegen und sich daran zu halten. Ich möchte, dass die Leute in diesen Positionen sich darauf einlassen, an den Fragen, die für die Uni wichtig sind, konstruktiv und kooperativ zu arbeiten. Dass sie sich Zeit nehmen die Möglichkeiten nachzuvollziehen, die die IT hier bietet. Ich möchte sicher sein können, dass man mich anhört, dass ich eine Gelegenheit bekomme, mich mit einzelnen Personen über IT-Fragen zu beraten. Dazu muss ich in strategische und finanzielle Entscheidungen eingebunden werden. Obwohl ich in der strategischen Planungskommission von Wayne State sitze, bin ich aber nicht direkt in Budget-Entscheidungen involviert.

**MMKH:** An der Wayne State University haben Sie ein „Sun Center of Excellence“. Wie eng ist die Zusammenarbeit zwischen Wayne State und dem Unternehmen Sun Microsystems?

**John Camp:** Wir arbeiten eng mit Sun zusammen, um eine Frage zu beantworten, die beiden Parteien wichtig ist: Wie sieht eine optimale, kosteneffiziente Infrastruktur für E-Services an Hochschulen aus? Eins der strategischen Ziele der WSU ist es, Menschen – derzeitigen und zukünftigen Studierenden, Hochschullehrenden und anderen – den Kontakt mit uns so einfach wie möglich zu machen. Wir glauben, dass die bequeme und einfache Abwicklung von Services ein Wettbewerbsfaktor ist, über den wir zufriedene und loyale Studierende erreichen und halten. Dazu gehören zuverlässige E-Services, auf die sie nach Bedarf zugreifen können. Dafür haben wir die Sungard SCT Banner Suite ausgewählt, die bei uns auf Sun-Hardware läuft.

Als wir uns in den späten 1990ern nach Lösungen umsahen, gab es keine Vorlagen dafür, wie man die Infrastruktur – also Server, Speicher etc. – für Internet-basierte Services organisieren soll. WSU und Sun hatten aus verschiedenen Gründen ein Interesse daran, solch eine Lösung für die Sungard SCT Banner Suite aufzubauen: WSU wollte Komfort für ihre Kunden und damit einhergehend einen landesweiten Ruf als kundenfreundliche Uni. Sun wollte ein landesweites Demonstrationsmodell, mit dem man zeigen konnte, dass SCT-Software besonders gut auf Sun-Hardware läuft. Gemeinsam konnten wir eine Infrastruktur einrichten, testen und optimieren, die die Bedürfnisse von WSU und Sun erfüllte.

Wichtig ist in so einer Kooperation, dass man erstens eine große Herausforderung hat, von deren Lösung beide Parteien profitieren. So etwas zieht Unternehmen an, denn: Das Unternehmen, das dieses Problem lösen kann, profiliert sich darüber und generiert für sich weitere Geschäfte. Und zweitens: Wenn man eine große Herausforderung angeht, muss man sich darüber klar sein, dass die Arbeit daran die Zeit und Energie der IT-Abteilung einnimmt. Und der Partner – in diesem Fall Sun – muss sich mit engagieren. Wenn es ein großes Problem ist und noch keiner bisher eine Lösung dafür

hat, muss man experimentieren, testen und Ideen entwickeln. Das ist zeitaufwendig. Aber wenn man sich das richtige Problem ausgesucht hat, lohnt es sich im Endergebnis auch.

**MMKH:** Ihre Liste von Beratungsaktivitäten und Know-how Transfer für andere Universitäten ist beeindruckend.

**John Camp:** Ja, wir haben ein Dokument von 6, 7 Seiten, das unsere Aktivitäten in diesem Bereich auflistet. Darum sind wir ja auch ein Vorzeigekind, weil wir so aktiv sind. Und um es Ihnen ganz ehrlich zu sagen: Wenn ich für Berkeley arbeiten würde, säße ich heute wahrscheinlich nicht hier und würde mit Ihnen reden. Sehen Sie, Berkeley, MIT, Stanford muss man nicht vermarkten. Aus meiner Perspektive bin ich hier in Hamburg, um für Wayne State Werbung zu machen. Aus demselben Grund sind wir sehr aktiv in der Konferenzszene. Man lädt uns häufig ein Sessions beizutragen, und wir haben eine Reihe von Veröffentlichungen. Aber den größten Anteil machen die Beratungen aus. Seit 2001 haben wir ungefähr 150 Beratungen durchgeführt, das sind drei bis vier pro Monat. Warum tun meine Mitarbeiter und ich das alles? Weil es Marketing ist. Ich will, dass Leute Wayne State wahrnehmen, und sie tun es auch: zum Beispiel führt uns die Zeitschrift *Campus Technology* in der Liste der 101 Best Practices in den USA.

**MMKH:** Was war und ist der entscheidende Faktor für Sie in Ihrer IT-Strategie: die Erwartungen der Studierenden, oder aber Management-Entscheidungen, Kosteneffizienz – oder anderes?

**John Camp:** Das kommt immer darauf an, was gerade die aktuellen Bedürfnisse sind. Als wir uns entschieden, unsere IT-Suite zu erneuern, war der ausschlaggebende Faktor, was das unserer größten Zielgruppe bringen würde, und das sind ganz klar die 35.000 Studenten. Wir wussten, wenn wir Informationen und Services übers Internet zu jeder Tageszeit bequem zugänglich machen, freut das dies Studenten. Also eine Verbesserung unseres Kundendienstes. Aber um ehrlich zu sein, der eigentliche Auslöser war, das System Jahr-2000-fähig zu machen. Und als wir dann dabei waren, wurde uns klar, welche positiven Auswirkungen diese Umstellung auch für die Studenten bedeutet. Mitte der neunziger Jahre war Wayne State nicht anders als einige Unis heute immer noch sind. Wir waren nicht kundenfreundlich. Studierende, die sich für einen Kurs anmelden wollten, mussten sich vom Studienberater eine Unterschrift holen, dann in einem anderen Büro ihre Gebühren bezahlen und liefen also den ganzen Campus ab, um sich zu registrieren. Wenn man sich außer Konkurrenz fühlt, mag einem das egal sein. Aber wir haben schnell gemerkt, dass wir die Services für Studierende dramatisch verbessern können.

Und ich setze mich auch mit dem strategischen Geschäftsführer der Uni zusammen und frage ihn, welche IT-Ressourcen ihn dabei unterstützen könnten, das Ranking der Uni zu verbessern und im Wettbewerb um Forschungsstipendien und Verträge mitzuhalten. Insofern können meine Entscheidungen sich auch dramatisch auf die Entwicklung unseres Forschungsbereichs auswirken. Zwei Beispiele für IT-Ressourcen, mit denen wir derzeit unsere Wettbewerbsvorteile ausbauen, sind optische Netzwerke und ein staatenweites GRID für Hochleistungs-EDV.

**MMKH:** In Ihrem Vortrag über „Die Universität der Zukunft und die strategische Rolle von IT“ erwähnten Sie die Entscheidungsfindung zwischen integrierten Systemen und „Best-of-Breed“. Warum hat sich Wayne State für den integrierten Ansatz entschieden?

**John Camp:** Zunächst: Es gibt keine einzelne integrierte Lösung, die wirklich alles abdeckt, was man im Hochschulbereich mit IT machen will. Wenn ich also von Integration spreche, meine ich zwei Ebenen. Das eine ist die grundlegende IT-Suite, also die Verwaltungssoftware: Finanzen, Personal, Zulassung und Registrierung von Studenten, Stipendien etc. Das ist die Basis dafür, dass Studenten sich anmelden und verwaltet werden können, das hat mit Management und Lehre noch nichts zu tun. Es ist sinnvoll, diese Suite von einem Anbieter zu kaufen, weil all diese Systeme aufeinander abgestimmt sein müssen. Die zusätzlichen Systeme für Forschung und Lehre, also die zweite Ebene, versuche ich dann möglichst von einem Partner des Anbieters zu bekommen.

Früher hatten wir mal einzelne Systeme selbst entwickelt und andere einzeln hinzugekauft und versucht, sie alle interoperabel zu halten, das war sehr teuer und schwierig. Also haben wir uns für eine integrierte Suite entschieden. Uns war klar, dass nicht alle einzelnen Komponenten davon Best-of-Breed sein würden. Ich weiß, das ist eine philosophische Diskussion. Einige Universitäten haben Säcke voll Geld und können sich die Zusammenstellung und Pflege von Best-of-Breed-Lösungen leisten. Aber die meisten sind nicht so reich und müssen vorsichtiger planen. Ich habe mit dem CIO eines der weltgrößten Automobilherstellers gesprochen, der mir sagte: „Wir kaufen keine Best-of-Breed-Lösungen, weil wir es uns nicht leisten können, sie interoperabel zu halten. Wir suchen immer erst nach integrierten Lösungen und ergänzen diese bei Bedarf mit Best-of-Breed-Lösungen.“  
– Das sehe ich genauso.

**MMKH:** Wann haben Sie mit der Entwicklung Ihrer IT-Strategie begonnen, und wie lange hat es gedauert, bis Ihr komplettes integriertes System lief?

**John Camp:** 1997 hat sich die Uni-Leitung entschieden, das Informationssystem zu erneuern. 2002-2003 war das Projekt dann umgesetzt, also nach 4-5 Jahren. Aber da sind bereits Folgeprojekte mit eingerechnet. Wir hatten hier nicht genau definiert, wann das eigentliche Projekt abgeschlossen ist. Das sollte man besonders bei großen Projekten immer tun, aber wir gehörten damals noch der ersten Generation solcher Projekte an. Mit den Erfahrungen, die wir heute in den USA haben, werden solche Projekte in der Regel in 2-3 Jahren durchgeführt. Das hängt zum Großteil vom Personal ab, aber der Zeitrahmen sollte ausreichen.

**MMKH:** Apropos Personal: Wie wichtig ist in einem solchen Prozess das Change Management für Sie, und welche Methoden haben Sie angewandt: Einbeziehung des Personals in den Entscheidungsprozess, Incentives oder anderes?

**John Camp:** Wenn man eine neue Technologie einführt, hat das Einfluss auf die Menschen, die damit zu tun haben. Man versucht, die Technologie so zu implementieren, dass die Arbeit nicht gestört, sondern im Gegenteil optimiert wird. Das ist das Schwierigste daran.

Ausgangspunkt unseres Projekts war eine Management-Entscheidung, dann mussten wir das Geld dafür zusammenbekommen und haben besprochen, welche Anwendungen wir einsetzen wollen. Das hat über ein Jahr gedauert, und dann haben wir mit der Umsetzung begonnen. In solche Prozesse müssen viele Menschen eingebunden werden. Die Teambildung ist dabei sehr wichtig. Große IT-Projekte sind komplex, einiges läuft dabei zunächst schief, es gibt Stolpersteine - und darauf müssen die Mitarbeiter vorbereitet sein. Wenn sie dann vor so einem Problem stehen, dürfen sie nicht frustriert sein und womöglich aufgeben wollen. Also benutze ich für die Zusammenarbeit in meinem Team dieselben Standards wie man sie im Management hat. Projektteams müssen natürlich von den Qualifikationen her aufeinander abgestimmt sein. Und dann muss man Zeit für teambildende Maßnahmen aufwenden und die Mitarbeiter auf die Herausforderungen vorbereiten – zum Beispiel auch darauf, dass Erfolgserlebnisse in solchen Projekten unter Umständen 18 Monate auf sich warten lassen.

Und dann gibt es natürlich noch das Projektmanagement. Ich habe eine Menge Geld in Projektmanagement-Training gesteckt, weil ich das für sehr wichtig halte. Jeder im Team muss Projektmanagement verstehen, nicht nur die IT-Leute oder die Teamleiter. Das ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und somit für ein erfolgreiches Projekt.

Hamburg, 20. Januar 2006

Das Interview führte Dr. Ulrich Schmid, Geschäftsführer der Multimedia Kontor Hamburg GmbH