

Prüfungsverwaltung zwischen Informationschaos und Neustrukturierung – Der Bologna Prozess und seine Auswirkungen

Freitag, 03. Februar 2006

Change Management – Veränderungen gestalten

Dr. Harald Gilch, Dr. Yvonne Bauer, Carsten Bartels

Aufteilung und Vorstellung der 10 Arbeitsgruppen /-phasen

Zwei Fragen galt es in den Arbeitsgruppen zu erarbeiten:

- Welche Probleme werden an den einzelnen Hochschulen gesehen?
- Welche Lösungsstrategien kann man daraus entwickeln?

1. Es kommt etwas auf uns zu – keiner will es begreifen

Inhalt:

An der Hochschule werden Symptome optimierungsbedürftiger Strukturen deutlich, wie:

- überlastete MitarbeiterInnen in den Prüfungsämtern
- unzufriedene Studierende
- unzufriedener akademischer Bereich
- unzufriedene Hochschulleitung (ineffiziente und uneffektive Strukturen)
- latente und/oder offene Konflikte im Bereich der Prüfungsverwaltung

Teilnahme wenn:

- an der jeweiligen Hochschule die Wahrnehmung für Notwendigkeit des Wandels noch heterogen
- Beteiligten und Akteuren die Zusammenhänge zw. Veränderten Rahmenbedingungen und Konsequenzen für die Prüfungsverwaltung noch nicht klar sind
- es der Hochschule noch nicht gelungen ist, ein einheitliches Wahrnehmungsbild zu entwickeln

Probleme:

- Fusion mehrerer Einrichtungen
- verschiedene Kulturen der Einrichtungen
- unterschiedliche Ansprüche
- fehlendes Bewusstsein für Veränderungen (Wie Einstieg finden?)
- wenig Personal
- fehlende Unterstützung durch IT

Lösung:

- Analyse des Ist-Zustandes unter Einbeziehung aller Beteiligten der Hochschule (u.a. Lehre, Verwaltung)
- Vermittlung von Außen
- Bildung eines Lenkungsausschusses
- Verzahnung in Hochschulstruktur
- Bewusstsein für Veränderungen schaffen
- Informationen an alle Beteiligten
- Anstöße durch Hochschulleitung um Professorenschaft mitzunehmen
- Klare Verantwortungen vorgeben (Chefsache)
- Genau Definition der Probleme

2. Es kommt etwas auf uns zu – packen wir es an

Inhalt:

An der Hochschule sind sich die Beteiligten einig, dass sich etwas ändern muss. Die Veränderungen, die auf die Prüfungsverwaltung durch die Studienreform zukommen wurden bereits erkannt.

Die bestehende Einigkeit gilt es in Aktivität umzusetzen:

- Wie kann man sich der Sache annehmen?
- Wird externe Unterstützung benötigt oder können die Aufgaben intern gelöst werden?
- Wer ist in diese Aufgaben und Entscheidungen einzubeziehen?
- Wie müssen die nächsten Schritte aussehen?

Teilnahme wenn:

- an der Hochschule Einigkeit darüber besteht, dass im Bereich der Prüfungsverwaltung etwas passieren muss, man weiß aber noch nicht genau was.

3. Das Konzept wird entwickelt – aber es stockt

Inhalt:

- Ziele müssen definiert werden, z. B. soll die Automatisierung der Prüfungsverwaltung mit oder ohne Selbstbedienungsfunktionen, Chipkarten, SB-Terminals etc. realisiert werden oder nicht?
- Ziele müssen terminiert werden, z. B. innerhalb von 2 Jahren soll die Automatisierung der Prüfungsverwaltung abgeschlossen sein.
- Rahmenbedingungen müssen geklärt werden; Wann müssen die neuen B/M-Studienstrukturen optimal eingerichtet sein? Welche Arbeitsorganisation und Schnittstellen sind derzeit vorhanden? Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Qualifikation müssen die MitarbeiterInnen mitbringen?

Teilnahme wenn:

- sich die Akteure an der Hochschule nicht auf ein Konzept verständigen können
- wenn es keinen Zeitplan zur Umsetzung gibt
- wenn die beeinflussenden Rahmenbedingungen nicht geklärt sind

Zu Gruppe 2 und 3 fand eine gemeinsame Arbeitsgruppe statt:

Probleme:

- Fehlen eines einheitlichen Konzepts und der Umsetzungsplanung
- Fehlende Unterlagen (DS, ToR,)
- Personalmangel
- unterschiedliche Strukturen
- klare Positionierung der Hochschulleitung fehlt

Lösung:

- Ist-Analyse
- Klare Vorgaben und Kompetenzen, klare Zeitplanung
- Lenkungsgruppe mit Entscheidungskompetenz
- Einbeziehung aller Fachkompetenzen der Hochschule
- Rahmenprüfungsordnung
- Schärfung von Problembewusstsein
- Lösungen entwickeln
- Einbindung externer Berater
- Motivierte Mitarbeiter ausreichend unterstützen
- Mehr Unterstützung durch die Hochschulleitung bei der Umsetzung der entwickelten Konzepte

Als Resümee wurde im Plenum bemerkt, dass an allen Hochschulen sowohl Probleme als auch Lösungsansätze gleich sind. Mangelnde Wahrnehmung der Hochschulleitungen trotz Kenntnis der Verhältnisse. Es wurde empfohlen, einfach anzufangen und eventuell Evaluation und Rankings zur Schärfung des Problembewusstseins zu verwenden.

4. Das Konzept ist fertig – wie anfangen?

Inhalt:

Das Grobkonzept ist fertig, inhaltliche Entscheidungen sind getroffen. Problem: Ein Ziel zu kennen, heißt noch nicht, zu wissen, wie man es erreicht.

- Grobziele müssen in machbare Teilschritte zerlegen
- Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden; Wer ist für die einzelnen Arbeitsgruppen verantwortlich? Wer koordiniert das Projekt? Wie werden Teilergebnisse aufeinander bezogen? Wer trifft inhaltliche und weitere konzeptionelle Entscheidungen?

Teilnahme wenn:

- es vom Umsetzungskonzept zum Handlungskonzept zum Konkretisierungskonzept geht
- die rationale Einsicht in die Veränderung zwar vorhanden, aber die Situation emotional noch nicht akzeptiert ist
- noch keine konkreten nächsten Schritte geplant sind
- evtl. sogar Scheinlösungen favorisiert werden

5. PO-Abbildungen

Inhalt:

Die IT-Unterstützung soll nutzbar gemacht werden.

- Welche Entscheidungen müssen dabei getroffen (worden) sein? Wie ist die Entwicklung von POs zu unterstützen (Musterprüfungsordnungen, Modulpools, PO-Experten etc.)?
- Wer soll die PO-Abbildung vornehmen?
- Auf wie viele MitarbeiterInnen ist die Last bzw. die Kompetenz der PO-Abbildung zu verteilen?
- Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden!
- Wer ist für fristgerechte Abgabe und Abbildung der PO zuständig?
- Wer ist für die fristgerechte Abstimmung zuständig?

Teilnahme wenn:

- die Abbildung der Prüfungsordnungen im Vordergrund stehen
- die IT-Unterstützung nicht in vollem Umfang genutzt werden kann, weil die Abbildungen nicht gelingen.

Problem:

- Aufwand für Umsetzung von Prüfungsordnungen variiert
- Lehrbetrieb und Akkreditierung von Prüfungsordnungen
- Wer macht die Umsetzung? Im PA oder zentral IT Unterstützung?
- Informationen über LV fehlen

Lösung:

- Unterstützung durch HIS möglich (€460+Mwst/Tag)
- Einsatz/Kombination von POS mit LSF
- Rücksprache, gemeinsames Vorgehen von PA/IT
- Strukturelles Konzept der kompletten PO muss zuerst entwickelt werden
- PO Abbildung in Begleitung zum Studium; keine kompletten POs direkt zum Studienbeginn
- Visualisierung von Prüfungsordnungen

- Einbindung und Schulung aller Beteiligung (Sachbearbeiter, PA, zentrale IT)

6. Projektmanagement

Inhalt:

Hierbei handelt es sich nicht um eine Phase, sondern um eine Querschnittsaufgabe. Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Wie ist die Hochschulleitung in das Veränderungsprojekt eingebunden?
- Wie kann die Mitarbeitermotivation langfristig sichergestellt werden?
- Wie geht man mit Unzufriedenheit um?

Teilnahme wenn:

- Fragen der Zusammenarbeit, der Projektsteuerung oder der abteilungsübergreifenden interkulturellen Kommunikation im Vordergrund stehen
 - Wie bereits in den Arbeitsgruppen zuvor, wurden die gleichen Probleme identifiziert. Daraus ergaben sich ähnliche Lösungsansätze. Zu Beginn der Umsetzung sollte die Hochschule in ihrer Gesamtheit einbezogen werden. Gute Beispiele sollten als Leuchttürme gefördert werden.

7. Die Technik funktioniert nicht

Inhalt:

Die Technik wurde implementiert, doch jetzt gibt es Probleme.

- Studierende können sich nicht anmelden
- Noten werden falsch berechnet, Zeugnisse werden nicht korrekt ausgegeben
- einige Anwendungen funktionieren nur unvollständig etc.

Teilnahme wenn:

- technische Probleme und Verzögerungen im Vordergrund stehen und die Ursache im technischen Bereich liegt.

- keine Teilnahme an dieser Gruppe -

8. Wer soll die ganze Arbeit machen

Inhalt:

Die Ergebnisse aus den Teil-Arbeitsgruppen liegen vor. Innerhalb der Prüfungsverwaltung entsteht ein neues Aufgabenspektrum:

- Eine Vielzahl neuer Schnittstellen entstehen – was müssen die Key-User können?
- Dateninputs und Datenoutputs müssen organisiert werden
- Wer konzipiert einheitliche Muster zur Modulbeschreibung?

Teilnahme wenn:

- Aspekte der Arbeitsorganisation konkretisiert werden sollen

Probleme:

- Prüfungsverwaltung als Kernkompetenz der Hochschule wird nicht erkannt

Lösung:

- Überzeugungsarbeit bei der Leitung
- behutsame Umschichtung von geeignetem Personal mit langfristiger Ausrichtung
- Verwaltung und Fachbereiche sollten im Dialog für die Stellenumschichtung sorgen

Es hält sich hartnäckig das Vorurteil, dass sich durch den zunehmenden Einsatz von Technik alles per Knopfdruck erledigen lässt. Dem ist nicht so, da die Arbeit zugunsten von mehr Service und Transparenz oftmals nur verlagert wird. Die Servicesteigerungen und Qualitätssicherung sind nicht kostenneutral möglich.

9. Schulung der MitarbeiterInnen in der Prüfungsverwaltung

Inhalt:

- Welche Entscheidungen müssen getroffen sein bzw. werden?
 - Soll ein differenziertes Schulungskonzept entwickelt werden?
 - Sollen alle MitarbeiterInnen den gleichen Kenntnisstand haben? Etc.
 - Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden!
 - Wer führt die Schulungen durch (interne und/oder externe Schulungen)
 - Wer legt fest, welche MitarbeiterInnen an welchen Schulungen teilnehmen?
- Etc.

Teilnahme wenn:

- klar ist, dass aufgrund des Konzeptes die beteiligten MitarbeiterInnen in den Prüfungsverwaltungen neue Anforderungsprofile erfüllen müssen, die sie zurzeit noch nicht besitzen

10. Marketing-Konzept

Inhalt:

Aus Kunden werden Akteure: Akademischer Bereich und Studierende sind über Selbstbedienungsfunktionen aktiv in die Prüfungsverwaltung eingebunden.

- Es besteht Skepsis gegenüber den Neuerungen
- Disziplin und Bereitschaft der PrüferInnen zur Nutzung der Selbstbedienungsfunktionen ist nicht durchgängig vorhanden

Teilnahme wenn:

- Selbstbedienungssysteme besser vermarktet werden sollen
- Kommunikation zielgerichteter geführt werden soll
- Akzeptanz für neue Technologien erhöht werden soll

Problem:

- Trotz vorhandener Marketingstrategien mangelt es an Akzeptanz der neuen Verfahren bei Studierenden/Prüfern etc

Lösung:

- Informationsveranstaltungen

Es wird die Rückendeckung der Hochschulleitung eingefordert. Die Vorteile der neuen Prozesse sollten kommuniziert werden.

Modulhandbuch

Henning Cloes

Am Beispiel der Universität Flensburg wurde die Einführung von POS, LSF, QIS-POS, QIS-ZUL auf Basis von HISPRO vorgestellt und darauf aufbauend das Modulhandbuch erstellt.

Zur CeBIT 2006 stellt die HIS eine Online-Demoversion des QIS-Portals zur Verfügung.

Als Quintessenz ergab sich, dass es keine eigenständige Moduldatenbank gibt. Die Daten werden über LSF Masken erfasst und in der POS Datenbank abgelegt und stehen damit allen Modulen zur Verfügung.

Zusammenfassend lässt sich aus dem Workshop schlussfolgern:

- Unterstützung der Hochschulleitung ist essentiell

- Kommunikation in jeder Projektphase mit allen Projektbeteiligten (Hochschulleitung, Verwaltung, akademischer Bereich) ist unabdingbar
- Probleme müssen klar umrissen sein
- Ziele müssen fest definiert sein
- Verantwortlichkeiten müssen klar benannt werden
- Aufgaben müssen verteilt werden
- Und es muss ein fester Zeitplan existieren.

Kernsätze waren:

Einfach anfangen ...

nicht bei Schwierigkeiten nicht gleich entmutigen lassen

auf allen Ebenen kooperieren („Das Rad nicht noch einmal neu erfinden“)

und vorbildliche (Pilot-)Projekte auch als vorbildlich herausstellen und dann in die Fläche tragen („Tue Gutes und rede darüber“)