

Prozessorientierte Organisationsberatung in der Prüfungsverwaltung

Ein (erster) Schritt auf dem Weg vom Ist zum Soll

Im Vorfeld der Einführung der Hochschulmanagement-Software HISinOne kann eine prozessorientierte Organisationsberatung und der Abgleich mit dem HISinOne-Referenzmodell frühzeitig zu einer Optimierung der Organisation und Prozesse im Campus-Management beitragen sowie grundlegende Voraussetzungen für eine passgenaue Implementierung der Software schaffen. Die HIS-interne Verzahnung von Organisationsberatung und IT-Fachberatung bietet Hochschulen dabei eine optimale Unterstützung.

Hochschulen, die künftig HISinOne einsetzen wollen, müssen Entscheidungen über die zukünftige IT-Unterstützung und Ablauforganisation von Prozessen und Aufgaben treffen. Denn für den Erfolg der Einführung ist es wichtig, Arbeitsprozesse in Einklang mit der neuen Software zu bringen, hochschulspezifische Anforderungen zu identifizieren und die Anwendung des neuen Systems praktikabel und zuverlässig zu gestalten. Zur Unterstützung der Entscheidungen bietet eine prozessorientierte Organisationsberatung eine sachgerechte Analyse der Ist-Situation, um daran anknüpfend eine Bewertung über Stärken und Schwächen vorzunehmen sowie Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und die Soll-Konzeption vorzubereiten.¹ Insbesondere bei

Bereichen, in denen Veränderungen zu erwarten sind, wie z. B. der Prüfungsverwaltung – Einführung einer Rahmenprüfungsordnung oder eines Globalkatalogs, Vereinheitlichung von heterogenen Arbeitsabläufen, Veränderungen durch den IT-Einsatz etc. –, empfiehlt sich eine vertiefende Prozessanalyse. Die Erhebung und Analyse von Kernprozessen der Prüfungsverwaltung – u. a. Prüfungsplanung und -durchführung, Prüfungsanmeldung/-abmeldung, Notenerfassung, Zeugniserstellung – dient dabei:

- der detaillierten Abbildung der Ablauforganisation der Prüfungsverwaltung (Ist-Diagnose)
- der Identifikation von Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenzialen
- der Herstellung von Transparenz über Arbeitsabläufe
- der Schaffung eines gemeinsamen Prozessverständnisses
- dem Aufbau einer Grundlage für die Soll-Konzeption

Vorgehen der Analyse und Optimierung von Prozessen

Das konkrete Vorgehen der Prozess-erhebung und -analyse wird idealerweise anhand der folgenden Arbeitsschritte durchgeführt:

Prozessaufnahme: Die Aufnahme der Ist-Prozesse erfolgt in von HIS geleiteten Workshops an allen Fakultäten bzw. den zentralen Einrichtungen, die mit Aufgaben der

Prüfungsverwaltung betraut sind. Gemeinsam mit Mitarbeiter(inne)n der Verwaltung und des akademischen Bereichs werden die einzelnen Arbeitsschritte eines vorab mit Anfangs- und Endpunkt festgelegten Prozesses detailliert pro ausführendem Akteur und unter Angabe der genutzten Arbeitsmittel (IT-Einsatz, papiergestützt etc.) aufgenommen. Gleichzeitig werden Stärken, Schwächen, Spezifika und Verbesserungsvorschläge diskutiert und im Prozess verortet. So entsteht die Abbildung der bestehenden Arbeitsabläufe (vgl. Abb. 1).

Prozessdokumentation: Im Anschluss an die Workshops sind die erarbeiteten Prozesse in einer Modellierungs-Software abzubilden. Die Visualisierung schafft eine transparente, nachvollziehbare Darstellung der Prozesse für alle Beteiligten und kann nachhaltig gepflegt werden. Zum Abgleich mit dem Referenzmodell ist es zweckdienlich, die Modellierungssprache UML (Unified Modeling Language) anzuwenden (s. Abb. 2).

Prozessanalyse und -bewertung: Die aufgenommenen Prozesse werden in der Bewertungsphase auf Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale sowie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Als Bewertungskriterien dienen Prozess- und Kundenorientierung, Leistungsqualität und Ressourceneinsatz. Auf Grundlage dieser Kriterien können Stärken und Schwächen hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung, der Ablauforgani-

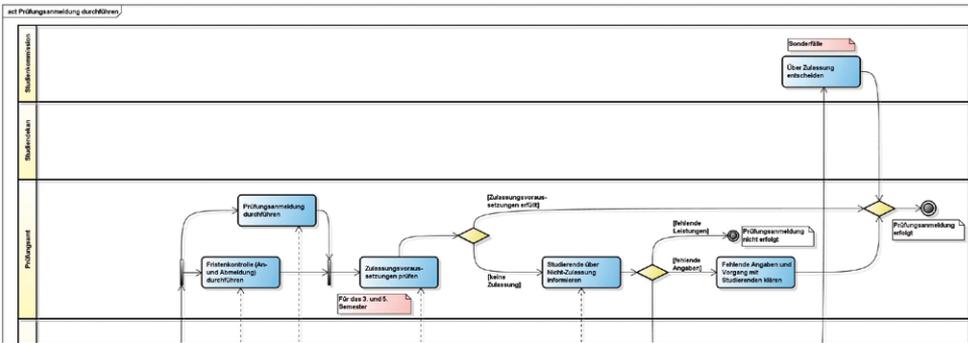
¹ Zu weiteren Leistungen der Organisationsberatung im Kontext von HISinOne-Einführungen vgl. Gilch, H.; Hamschmidt, M.; Stender, B. (2011):

Ganzheitliche Unterstützung gefragt: HISinOne-Einführung plus Organisationsberatung. In: HIS-Magazin 3|2011, S. 11–12.

Abb. 1: Prozessaufnahme im Workshop



Abb. 2: Prozessvisualisierung in UML



sation, an Schnittstellen, des Personalbestandes und des IT-Einsatzes identifiziert werden. In die Bewertung werden zudem die Kundenbedürfnisse sowie allgemeine Rahmendaten und grundlegende organisationsbestimmende und infrastrukturelle Merkmale der Hochschule einbezogen. Gleichzeitig erfolgt ein erster Abgleich mit dem HISinOne-Referenzmodell. Der Vergleich bietet die Möglichkeit frühzeitig zu erkennen, an welchen Stellen die hochschuleigenen Prozesse mit den Referenzprozessen kompatibel sind und an welchen nicht.²

Ableitung von Handlungsempfehlungen: Die Bewertung liefert Ansätze für mögliche Optimierungsmaßnahmen, die in Form von konkreten Handlungsempfehlungen

² Vgl. Bührig, J. (2012): Das HIS-Referenzmodell im HISinOne-Einführungsprozess. In: HIS-Magazin 3|2012, S. 12–13.

lungen Anpassungen von Organisation und Prozessen formulieren. Die Empfehlungen beziehen sich dabei zum einen auf übergreifende strategische Aspekte. Konkret kann dies z. B. die Einführung einer Rahmenprüfungsordnung sein, um die Komplexität unterschiedlicher Regelungen in Prüfungsordnungen zu reduzieren, oder die Schaffung klarer Zuständigkeiten, einheitlicher Arbeitsabläufe und eines Kommunikationskonzepts. Zum anderen zielen Empfehlungen auf spezifische und operative Aspekte, die einzelne Fakultäten, Studiengänge oder zentrale Einrichtungen betreffen. Beispielhaft seien dazu die Reduzierung doppelter Datenhaltung, die Vermeidung von Medienbrüchen und die Verstärkung der IT-Unterstützung angeführt. In Bezug auf die Passung mit HISinOne werden in Absprache mit der IT-Fachberatung Gemeinsamkeiten und Unter-

schiede untersucht und erste Hinweise zur optimalen Nutzung der Funktionalitäten benannt.

Die detaillierte Prozessanalyse und konkrete Handlungsempfehlungen bieten somit eine erfolgversprechende Basis, um die Erarbeitung der Soll-Konzeption im HISinOne-Einführungsprozess anzugehen.

Imke Jungermann
jungermann@his.de

