

Korinna Trinckauf

7. März 2012

Vortrag ZKI AK CM + VD

Vom Prozessmodell zum Rollenmodell und zurück

Inhalt

■ Motivation und Ziel

- Herangehensweise und Ausgestaltung
- Struktur des Rollenmodells
- Kommunikation der Veränderung

Ausgangslage – Motivation

- Die TU Dresden strebt eine breite Modernisierung der internen Organisation durch ein effizientes integriertes Informationsmanagement an. Es sollen moderne und digitale Technologien zur Unterstützung der Geschäftsprozesse der Universität in allen Bereichen etabliert werden. Die dazu nötigen Maßnahmen sind gleichermaßen organisatorisch und technologisch ausgerichtet. Dazu gehören:

Prozesse – Rollen – Organisationsstrukturen

- in den SOLL-Prozessmodellierungen wurden keine Rollen definiert
- Fokus lag auf Aktivitäten / Entscheidungen
- zum Teil nur abstrakte und undifferenzierte Begriffe oder Akteure: „Dezernat 2“; „Mitarbeiter Fakultät“
- aber auch detailliert und rollenorientiert: „Kanzler“; „Prüfer“; „Stundenplaner“
- zum Teil fehlende Transparenz und keine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten

LSF	Akad. Auslandsamt	Personal-SB (Bewirtschaftung)	Personal-SB (Allgemein)	Dekanat	Dekan/Leiter Struktureinheit	SHK/WHK-Betreuer
-----	-------------------	-------------------------------	-------------------------	---------	------------------------------	------------------

SMWK	Budgetverwalter (Controller I / KST), aktuell D1	Sachgebieteleiter SG 2.1	Personal-SB (zentral)	Dekan/ Dezernat/Leiter der Einrichtung	Vertragsnehmer
------	--	--------------------------	-----------------------	--	----------------

Mitarbeiter Immatrikulationsamt	Student
---------------------------------	---------

Prüfungsausschuss/-referent	Mitarbeiter Prüfungsamt
-----------------------------	-------------------------

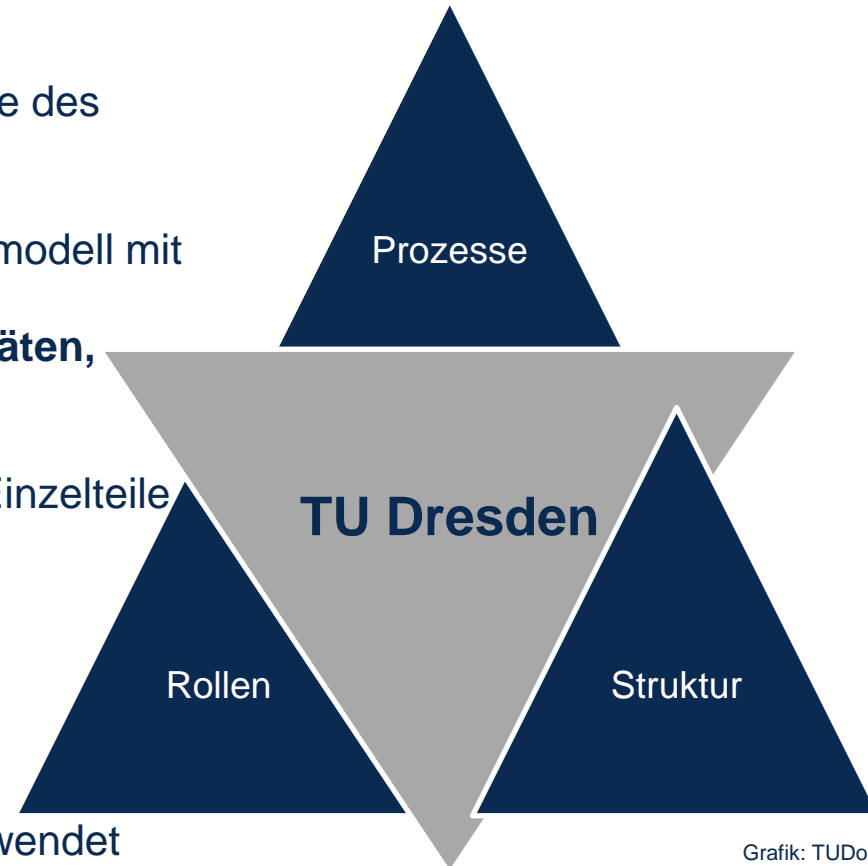
Ausschreibungs-verantwortlicher	Personal-dezernat	Personal-SB (Bewertung)	Personal-SB (Bewirtschaftung)	Personal-SB (Allgemein)	Bedarfsträger
---------------------------------	-------------------	-------------------------	-------------------------------	-------------------------	---------------

Mitarbeiter Fakultät	Mitarbeiter Akademisches Auslandsamt (AAA)	Entsendende Hochschule	Student
----------------------	--	------------------------	---------

Immatrikulationsamt	Mitarbeiter des Akademischen Auslandsamtes (AAA)	Student
---------------------	--	---------

Ziel und Optimierungspotenzial

- **Organisationsstruktur, Prozesslandschaft und Rollenmodell sind aufeinander abgestimmt**
- kein Aspekt ist ohne die anderen umsetzbar, da alle Teile des gesamtuniversitären Optimierungsprozesses sind
- notwendig ist ein einheitliches organisatorisches Rollenmodell mit
 - **nachvollziehbaren Verantwortlichkeiten für Aktivitäten, Entscheidungen, Prozesse**
- dafür kommt alles auf den Prüfstand und wird in seine Einzelteile zerlegt
- Herausforderung: alle Teilaspekte müssen idealerweise gleichzeitig fertig ausgestaltet sein und anfangen ineinander zu greifen
- Rollenmodell wird anschließend auf die Prozesse angewendet
- **damit wird eine weitere Optimierungsstufe erreicht**

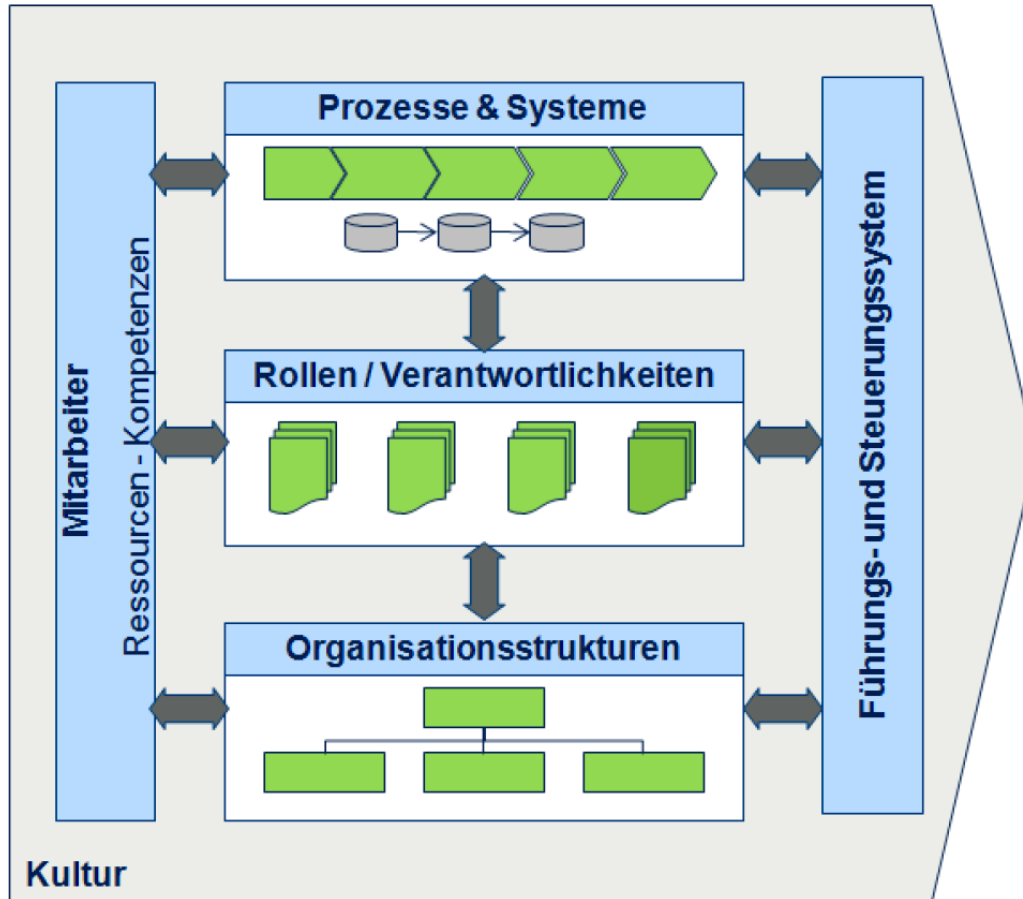


Grafik: TU Do

Inhalt

- Motivation und Ziel
- **Herangehensweise und Ausgestaltung**
- Struktur des Rollenmodells
- Kommunikation der Veränderung

Logik und Grundidee des Rollenmodells



Grafik: Horváth & Partners

Das Rollenmodell ...

- bildet den Kern für die organisatorischen Überlegungen an der TU Dresden
- ist der Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Strukturen
- beschränkt sich nicht auf die heute gelebte Praxis sondern orientiert sich an Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft
- weist klare Verantwortungen zu
- definiert Anforderungen an Ausbildung und Fachwissen
- schafft eine sachliche Basis für Entscheidungen über die Kombination von Rollen in einer Person
- ermöglicht – zusammen mit anderen Faktoren - die Ableitung einer geeigneten, zukunftsorientierten Aufbauorganisation

Merkmale einer Rolle

Controller

Fr. A

- Rollen fassen thematisch miteinander verbundene Aufgabenpakete in geeigneter Komplexität zusammen:
 - z. B. Debitorenbuchhalter / Kreditorenbuchhalter;
Zentraler Studienberater / Studienfachberater;
Rektor / Kanzler / Sekretär
- Jede Rolle ist klar mit einer Person verbunden ("Person X hat Rolle Y")

Controller

Fr. A

Fr. B

- Rollen werden nicht geteilt (unterschiedliche Aufgaben einer Rolle werden nicht auf verschiedene Personen aufgeteilt).

Controller

Fr. A

Fr. B

Hr. C

- Rollen sind multiplizierbar und können von mehreren Personen gleichermaßen ausgeübt werden: ("Personen V,W und X haben Rolle Y")
 - z. B. Zentraler Beschaffer; Mitarbeiter Prüfungsamt; Controller

Controller & Projektmanager

Fr. C

- Mehrere Rollen können zusammengefasst werden und durch eine Person ausgeübt werden: ("Personen V,W und X haben Rolle Y")
 - z. B. Debitorenbuchhalter / Kreditorenbuchhalter;
Sekretärin / Controller (Drittmittel)
Wissenschaftler / Dozent / Kostenstellenverantwortlicher

Herangehensweise und Ausgestaltung der Rollen

- in den einzelnen Struktureinheiten (zentral und dezentral) und ausgehend von den Prozessen werden die Rollenprofile angelegt:
 - Wer verantwortet (wo) welche Aktivitäten und Entscheidungen?**
 - Welche Aufgaben gehören zusammen?**
- Herausforderung: Detaillierungsgrad bezüglich der Rollen und deren Ausgestaltung auf einer Ebene
- Beispiel der Detaillierungsgrad
 - bei „allg. universitätsweite Rollen“ zum Teil gering, da nur die gemeinsamen Merkmale aufgenommen wurden
 - bei den Rollen „Beauftragter“; „Mitglied eines Gremiums“

- Ausgestaltung der Rollen:
 - Benennungskonvention für die Rollen
 - Beachtung fachlicher Abhängigkeiten
 - Einordnung zentral / dezentral
 - Anforderungsprofil

Rolle: Mitarbeiter Prüfungsamt

Aufgaben	Verteilung der Rolle
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhaltung der SO/PO sicherstellen ■ Prüfungen administrieren: Zulassung und Anmeldung überwachen, Teilnehmerliste verfassen, Noten veröffentlichen, Zeugnisse und Urkunden drucken, ■ Prüfungsergebnisse dokumentieren, Prüfungsakten führen inklusive Archivierung ■ fachspezifische Anträge und Bescheinigungen bearbeiten: Berechtigung prüfen, bzw. Bescheinigungen ausstellen, Bescheide ausfertigen ■ Berichte und Statistiken erstellen ■ mündliche und schriftl. Prüfungstermine festlegen ■ Klausureinsicht und Nachprüfungen organisieren ■ Prüfungsordnungswechsel im SLM-System ■ fachliche Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ dezentral auf School-Ebene (Student Office) ■ zentral für zentrale Prüfungsstelle ■ fachliche Anleitung der Service-Mitarbeiter Student Office im entsprechenden Bereich
Qualifikationsprofil	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verwaltungsausbildung, berufliche Erfahrung und Kenntnisse im Bereich der Prüfungsverwaltung und Kenntnisse der einschlägigen Rechtsgrundlagen ■ hohe soziale Kompetenz und Konfliktmanagement ■ geistige Flexibilität ■ IT-Kenntnisse (SLM-System) 	

Rolle: Mitarbeiter Prüfungsamt

Aufgaben

- Einhaltung der SO/PO sicherstellen
- Prüfungen administrieren: Zulassung und Anmeldung überwachen, Teilnehmerliste verfassen, Noten veröffentlichen, Zeugnisse und Urkunden drucken,
- Prüfungsergebnisse dokumentieren, Prüfungsakten führen inklusive Archivierung
- fachspezifische Anträge und Bescheinigungen bearbeiten: Berechtigung prüfen, bzw. Bescheinigungen ausstellen, Bescheide ausfertigen
- Berichte und Statistiken erstellen
- mündliche und schriftl. Prüfungstermine festlegen
- Klausureinsicht und Nachprüfungen organisieren
- Prüfungsordnungswechsel im SLM-System
- fachliche Beratung

Verteilung der Rolle

- dezentral auf School-Ebene (Student Office)
- zentral für zentrale Prüfungsstelle
- fachliche Anleitung der Service-Mitarbeiter Student Office im entsprechenden Bereich

Qualifikationsprofil

- Verwaltungsausbildung, berufliche Erfahrung und Kenntnisse im Bereich der Prüfungsverwaltung und Kenntnisse der einschlägigen Rechtsgrundlagen
- hohe soziale Kompetenz und Konfliktmanagement
- geistige Flexibilität
- IT-Kenntnisse (SLM-System)

Rolle: Modulverantwortlicher

Aufgaben

- Modulinhalte und Qualifikationsziele definieren und entwickeln: Inhalte und Ausgestaltung der Modulprüfungen im Rahme der PO eines Moduls festlegen, weiterentwickeln und beschreiben, ggf. erforderliche Abstimmung mit weiteren Dozenten durchführen
- Modifizierung
- Abstimmung mit Studiendekan
- Ansprechpartner für alle modulbezogenen Fragen

Verteilung der Rolle

- Dezentral auf Instituts-oder Professur-Ebene

Qualifikationsprofil

- Anforderungen entsprechen jenen eines Lehrenden

Rolle: Führungskraft

Aufgaben

- Führungskraft ist ein Vorgesetzter
- Fachliche Führung der Mitarbeiter
- Erstellen von Strategien abgeleitet aus der Universitätsstrategie
- Erstellen von Beurteilungen und Zeugnissen
- Personalverantwortung
 - Personalgespräche
 - Personalbedarf
 - Personalauswahl
 - Personalentwicklung
 - Freigabe von Reiseanträgen
- Ergebnisverantwortung
- Budgetverantwortung
- Befugnisse für Genehmigungen und Anordnungen

Verteilung der Rolle

- Dezentral und zentral

Qualifikationsprofil

- Soziale Kompetenz, hohe Kommunikationsfähigkeit
- Erfahrungen in Führungsaufgaben in Abhängigkeit der Führungsebene
- fachliche Kenntnisse in erforderlicher Detailtiefe

weitere Vorgehensweise – Abstimmung Rollen und Prozesse

- in den Teilprojekten werden Rollen im Laufe der Projektarbeit weiter detailliert, vor allem im Bereich nicht systemrelevanter Rollen
- das konsolidierte Rollenmodell wird auf die Prozesse angewendet, wodurch eine neue Optimierungsstufe der Prozesse erreicht wird
- Optimierungsansätze:
 - **Derzeit verschiedenen Rollen zugeordnete Aktivitäten / Entscheidungen können einer Rolle zugeordnet werden.**
 - **So neu zugeordnete, aber nicht aufeinander folgende Aktivitäten / Entscheidungen können aufeinander folgend angeordnet werden.**
 - **Optimierung von Kommunikationsflüssen**

Inhalt

- Motivation und Ziel
- Herangehensweise und Ausgestaltung
- **Struktur des Rollenmodells**
- Kommunikation der Veränderung

Ordnung und Struktur des Rollenmodells

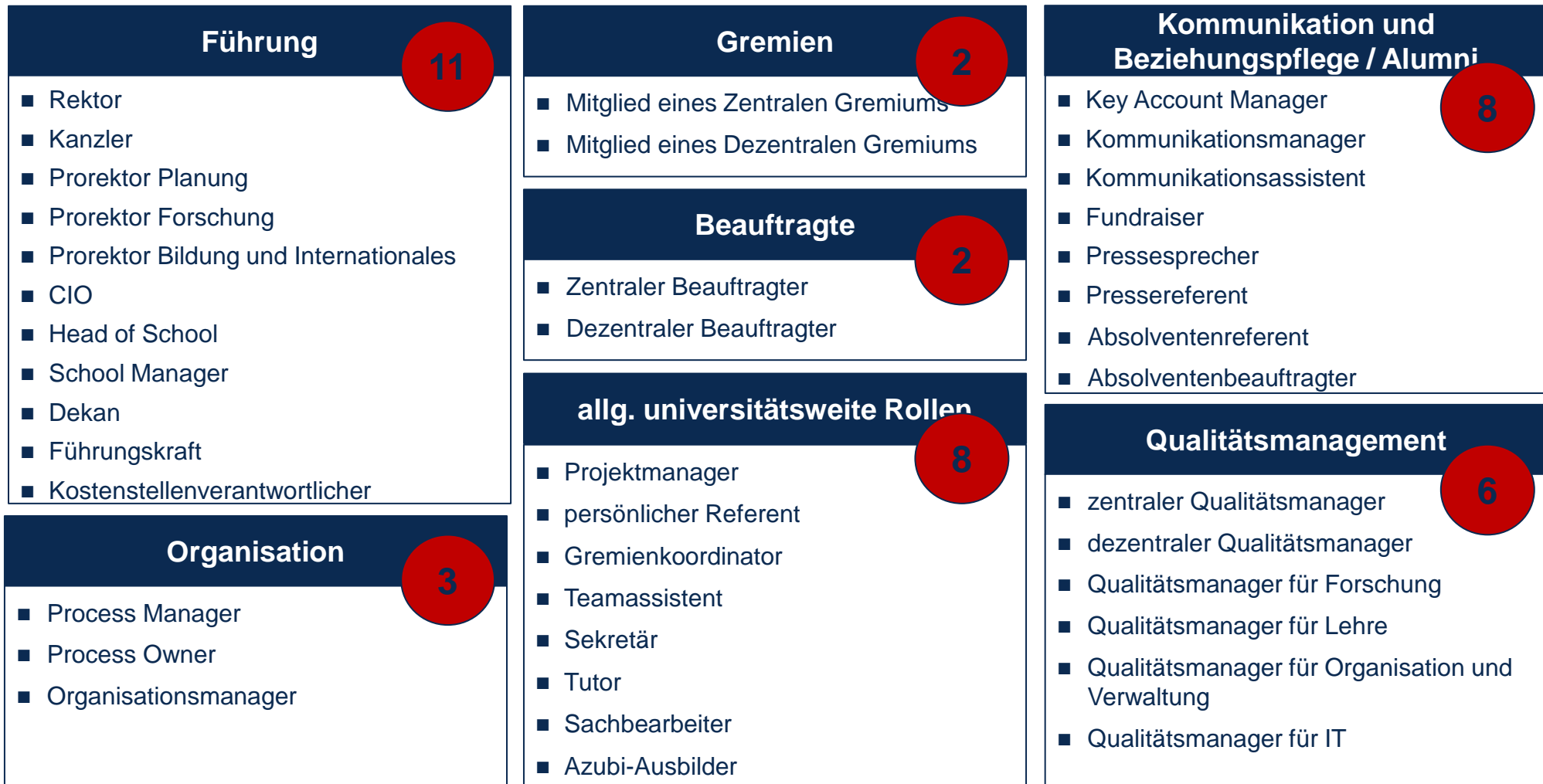
Rollen ...

- wurden thematisch geordnet, so dass sie schnell überblickbar sind
- orientieren sich an zukünftiger organisatorischer Struktur (soweit schon bekannt) und an der Struktur der Prozesse (Prozesslandschaft)

wir haben (Stand Februar 2012) ...

- 16 Rollenbereiche
- 120 Rollen
- davon 24 im Bereich Studium und Lehre

Rollenmodell TU Dresden (1|3)



Rollenmodell TU Dresden (2|3)



Rollenmodell TU Dresden (3|3)

Forschung

9

- Wissenschaftler / Forscher
- Rechtsreferent Forschung
- Fördermittelberater
- Forschungsdokumentator und -analyst
- IP-Scout / Berater
- Patentmanager
- IP-Rechercheur
- Manager Forschungstransfer
- Manager Forschungsinfrastruktur

Internationales

6

- Manager Studierendenmobilität
- Manager Hochschulkooperationen
- Mitarbeiter Welcome-Center
- Mitarbeiter Outgoing Studierende
- Mitarbeiter Incoming Studierende
- Manager Internationales

Studium und Lehre

24

- Studiendekan
- Studiengangskoordinator
- EVF-Koordinator / Master-Zugang
- Promotionskoordinator
- Mitarbeiter Prüfungsamt
- Prüfungsmanager
- Lehrveranstaltungsmanager
- Studiengangsreferent
- Studienfachberater
- Service-Mitarbeiter Student Office
- Manager Career-Service
- Studienberater
- Berater Studiengangsentwicklung
- Normprüfer Studiendokumente
- Manager Stipendienprogramme
- Manager Tutorenprogramme
- Mitarbeiter Immatrikulationsamt
- Archivverwalter / Kassation
- Koordinator Massenbescheidedruck
- Semesterbeitrags- u. Gebührenbearbeiter
- Modulverantwortlicher
- Lehrender
- Prüfer
- Berater PO-Implementierung

Inhalt

- Motivation und Ziel
- Herangehensweise und Ausgestaltung
- Struktur des Rollenmodells
- **Kommunikation der Veränderung**

Konsolidierung

1. Rollen wurden durch das interne Kernteam (IKT) vorbereitet
2. Rollen wurden an die Teilprojekte zur Überprüfung gegeben, zum Teil wurden in der einzelnen Bereichen weitere Mitarbeiter hinzugezogen
3. Rollen im Bereich Ressourcenplanung wurden an die jeweiligen Dezernenten gegeben
4. Rollen im Bereich SLM wurden an die Dekane gegeben
5. einzelne Rollen wurden darüber hinaus an spezielle Fachexperten weitergeleitet



Nur wenn es ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten für das Rollenmodell gibt, kann es erfolgreich umgesetzt werden.

Besondere Herausforderungen

- Den Ängsten der Mitarbeiter vor Veränderungen begegnen: durch die Rollendefinition kann es zu neuen Aufgaben kommen.
- Ein gemeinsames Verständnis des Begriffes „Rolle“ zu finden: Rollen sollten den gleichen Detaillierungsgrad aufweisen – haben aber nichts mit Arbeitsumfang, Aufgabenspektrum oder VZÄ zu tun.
- Aufgabenpakete losgelöst vom jetzigen Zustand zu betrachten und auszugestalten: wir entwickeln ein SOLL-Rollenmodell.



Häufig gestellte Fragen zu Rollen | zum Rollenmodell (1|2)

- Warum werden jetzt andere Rollen definiert als in den Prozessen verwendet wurden?
 - **Zum Zeitpunkt der Prozessmodellierung waren noch keine Rollen definiert. Deswegen stehen in den Prozessen als „Rolle“ zum Teil nur Angaben wie ‚SG XY‘ oder ‚Mitarbeiter Dezernat Z‘.**
- Wieso sind Aufgaben, in die sich bei uns zwei Personen teilen, auf einmal in einer Rolle vereint?
 - **Wahrscheinlich ist die aktuelle Aufteilung historisch gewachsen. Thematisch gehören die Aufgaben aber so eng zusammen, dass sie in eine Rolle gehören.**
- Bei uns arbeiten gar nicht so viele Leute, wie es jetzt Rollen für unseren Bereich gibt. Wie funktioniert das?
 - **Die Anzahl der Rollen sagt nichts über die Anzahl der Mitarbeiter aus. Eine Person kann mehrere Rollen haben kann, da einige Rollen einen geringen „Arbeitsumfang“ haben.**
- Wie viele Vollzeitäquivalente (VZÄ) machen eine Rolle aus?
 - **Rollen und VZÄ stehen in keinem Zusammenhang. Teilweise kann eine Person mehrere Rollen haben, z. B. Sekretärin / Controller (Drittmittel) oder Dozent / Studiengangskoordinator. Manchmal wird die gleiche Rolle von mehreren Personen in einem Bereich ausgeführt, z. B. Personalsachbearbeiter.**

Häufig gestellte Fragen zu Rollen | zum Rollenmodell (2|2)

- Bei uns gibt es jemanden, der die Aufgaben XY erledigt, diese Aufgaben finde ich aber in keiner Rolle meines thematischen Bereich wieder. Wo werden diese Aufgaben beschrieben?
 1. **In einer Rolle des Bereiches, in den sie thematisch passen, z. B. in der Rolle Controller (Drittmittel) beim Controlling.**
 2. **Diese Aufgaben wurden keiner Rolle zugeordnet. Die Aufgaben sind so allgemein, dass sie nicht gesondert beschrieben wurden, z. B. „Informationen sammeln“; „Ablage verwalten“.**
 3. **Diese Aufgaben sind noch keiner Rolle zugeordnet, was nachgeholt werden muss.**
- Ist eine Rolle eine Arbeitsplatzbeschreibung?
 - **Nein. Rollenbeschreibungen können aber für eine Arbeitsplatzbeschreibung herangezogen werden.**
- Werden anhand von Rollen Eingruppierungen vorgenommen?
 - **Nein. Rollenbeschreibungen können aber für eine Eingruppierung herangezogen werden.**
- Sind die definierten Rollen nur für das ERP- und SLM-System gedacht?
 - **Nein. Rollen sind systemunabhängig.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Korinna Trinckauf (Tel.: 0351/463-42253, Mail: korinna.trinckauf@tu-dresden.de)