

Dr. Yvonne Groening, Frank Klapper, Dr. Markus Toschläger

Einblicke in ein Pionierprojekt in NRW – das Projekt „Plattform zur Vergabe von Praktikumsplätzen“ (PVP)

1. Praxissemester in der Lehrerbildung – Ausgangssituation und Projektziele

Die aktuelle Version des Lehrerbildungsgesetzes (LABG) für Nordrhein-Westfalen (NRW) aus dem Jahr 2009 legt ein neues Praxiselement in der universitären Lehrerbildung in Form eines verpflichtenden Praxissemesters für alle Lehramtsstudierenden an nordrhein-westfälischen Hochschulen fest. Dieses Praxissemester wird in Verantwortung von den ausbildenden Hochschulen in Kooperation mit Schulen und Zentren für schulpraktische Lehrerbildung (ZfsL) durchgeführt. Die Verteilung der Studierenden auf die Praktikumsplätze soll mithilfe eines landesweit gleichsinnigen Online-Verfahrens erfolgen.

Die übergeordneten Ziele des hier skizzierten Projekts sind daher eine von allen beteiligten Hochschulen gemeinsam getragene Entwicklung des angestrebten Online-Verfahrens, die landesweite Einführung der IT-gestützten Prozesse sowie die Realisierung eines gemeinsamen Betriebs der Online-Plattform. Hierzu bedarf es landesweit harmonisierter Prozesse für die Abwicklung des Praxissemesters, eines Konsens über die spätere regelhafte Durchführung des Verfahrens sowie kooperativer Strukturen, die die Durchführung ermöglichen und stützen. Das Erreichen der Grundaustufe des Verfahrens mit einer entsprechenden Softwareunterstützung muss zwingend zum Quartal IV/2014 erfolgen.

Die Kooperation involviert alle zwölf lehrerbildenden Hochschulen in NRW, fünf Bezirksregierungen, über 30 ZfsL und über 6500 Schulen. Ebenso sind das Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) und das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MIWF) beteiligt. In der vollen Ausbaustufe der Praktikumsvergabe werden über das Online-Verfahren rund 7500 Studierende pro Jahr nach fachlichen und geografischen Merkmalen auf Praktikumsplätze verteilt.

Die Herausforderungen des Projekts lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Für die Kooperationsbeteiligten stellt das Projekt eine Bewährungsprobe im Bereich übergreifender Geschäftsprozesse und IT-Verfahren dar und hat daher hohe politische Relevanz.
- Die Vielzahl von Prozessbeteiligten und Stakeholdern bedarf hoher Aufmerksamkeit.
- Es besteht ein stark begrenzter Zeitrahmen, da die Grundaustufe verpflichtend zum Quartal IV/2014 erreicht sein muss. Der Zeitraum für Entwicklung, Test und Einführung der Plattform beschränkt sich auf knapp ein Jahr.

Die sehr hohe Anzahl an Stakeholdern und die Anforderung einer NRW-weiten Lösung begründen ein derzeit einmaliges Kooperationsprojekt, das aufgrund der bestehenden Hochschulfreiheit auf dem freiwilligen Konsens der beteiligten Universitäten basiert. Aufgrund der enormen Komplexität und der vielfältigen Herausforderungen wird das Projekt durch ein professionelles Projektcontrolling der myconsult GmbH begleitet. Der DV-ISA (Arbeitskreis DV-Infrastruktur) hat die Initiierung, Beauftragung, Begleitung und das übergeordnete Controlling des Kooperationsprojekts übernommen.

2. Bausteine für die erfolgreiche Projektdurchführung

In enger Abstimmung mit allen beteiligten Interessengruppen hat die myconsult GmbH ein Projektvorgehen entwickelt, das die oben genannten erfolgskritischen Herausforderungen adäquat berücksichtigt. Einige Bausteine daraus werden im Folgenden kurz skizziert.

2.1 Etablieren einer schlagkräftigen Projektorganisation

Zunächst wurde eine schlanke Projektorganisation in Form eines Lenkungskreises und eines Kernprojektteams, koordiniert durch eine Projektleitung, ins Leben gerufen. Bei der Besetzung des Lenkungskreises wurde darauf geachtet, dass aus den relevanten hochschulübergreifenden Gremien wie der Hochschulrektorenkonferenz, der Kanzlerarbeitsgemeinschaft und der Arbeitsgemeinschaft der Prorektoren für Studium und Lehre Vertreter benannt wurden. So befinden sich im Lenkungskreis in Personalunion jeweils eine hohe fachliche Kompetenz und die Befugnis, Entscheidungen schnell herbei zu führen, entweder durch direkte Entscheidungsbefugnis oder als direktes Bindeglied in die jeweiligen Gremien.

Das Kernprojektteam besteht aus Mitgliedern verschiedener beteiligter Hochschulen, die eine hohe fachliche Expertise hinsichtlich der Lehrerausbildung einerseits und ausgewiesene IT-Kompetenz andererseits einbringen. Des Weiteren ist die Schulseite durch Vertreter des MSW und der Bezirksregierungen im Kernteam vertreten. Es besteht bei Bedarf jederzeit die Möglichkeit weitere Experten zum Kernteam hinzuzuziehen. Gesteuert wird das Projekt durch eine dreiköpfige Projektleitung des DV-ISA und der myconsult GmbH.

Alle Mitglieder des Lenkungskreises und des Kernteam wurden formal durch die einschlägigen Gremien für ihre jeweiligen Aufgaben mandatiert, um von vornherein eine breite Akzeptanz der Projektorganisation sicherzustellen.

2.2 Gemeinsame Projektierung im Rahmen von Themenworkshops

Die wesentlichen Arbeiten zur Definition, Strukturierung und Planung des Gesamtprojekts wurden über Themenworkshops im Kreise des Kernprojektteams

erarbeitet und zur Verabschiedung im Lenkungskreis vorbereitet. In den Workshops wurden Themen wie Zieldefinition, Projektstruktur, Projektorganisation, Stakeholder- und Risikomanagement genauso behandelt wie eine Expertenschätzung des bevorstehenden internen wie externen Aufwands. Durch dieses Vorgehen konnten schnell ein gemeinsames Verständnis der Projektaufgabe erreicht sowie die Arbeitsfähigkeit des Teams hergestellt werden. Allerdings war angesichts des knappen Zeitrahmens auch eine straffe Moderation durch die Projektleitung erforderlich, um trotz großer Workshoprunden effizientes Arbeiten zu gewährleisten.

Mit den geschaffenen Strukturen und der erarbeiteten Projektierung wurde die Voraussetzung für eine sehr effektive und effiziente Arbeitsweise in den folgenden Projektphasen geschaffen, die jederzeit durch eine äußerst konstruktive und ausgewogene Projektkultur geprägt wird.

2.3 Prozessharmonisierung unter Einsatz spezifischer Methoden

Die erste große inhaltliche Herausforderung bestand in der Harmonisierung der Prozesse zur Vergabe von Praktikumsplätzen zwischen allen beteiligten Hochschulen, und das in einem Zeitrahmen von knapp zwei Monaten. Hierzu wurde initial Anfang März 2013 eine dreitägige Klausurtagung durchgeführt, bei der durch das Kernteam, ergänzt um zusätzliche Vertreter der Bezirksregierungen und weitere Experten, ein umfassender Entwurf harmonisierter Prozesse erarbeitet wurde.

Dabei kam die seitens der myconsult GmbH entwickelte Methode der Prozesswerkstatt zum Einsatz, die speziell für die Konzeption von Prozessen in größeren Gruppen entwickelt wurde. Die inhaltliche Basis für die Prozesswerkstatt bildeten die Prozessbeschreibungen aus dem Lastenheft des Prototypen, der bereits seit 2011 an der Universität Wuppertal entwickelt wurde und auch produktiv eingesetzt wird. Die Prozesswerkstatt nutzt haptische Workshopelemente, ermöglicht das unmittelbare Arbeiten am Anwendungsszenario, erlaubt das Freisetzen von Zukunftsgedanken und fokussiert bei der prozessualen Gestaltung auf zukünftige Chancen. Dabei wird bewusst auf den Einsatz von digitalen Medien verzichtet, und zwar zugunsten direkter, haptischer Visualisierung und effektiven, intensiven Arbeitens am jeweiligen Anwendungsfall. Im Rahmen der Prozesswerkstatt wurden gemeinsam mit allen Teilnehmern die prototypischen Prozesse bearbeitet. Dazu wurden die einzelnen vorskizzierten Prozessschritte auf Ausdrucken verändert (verschoben, ergänzt, entfernt).

Eine Besonderheit dieser Prozesswerkstatt lag darin, dass der existierende Prototyp und die aus den Prozessen resultierenden Anforderungen an die Online-Plattform immer mit im Blick gehalten wurden und Konzepte wie auch Zeitpläne

zusätzlich konkretisiert und hinterfragt wurden. Für die notwendigerweise zu berücksichtigenden regionalspezifischen Besonderheiten wurden dabei intelligente Konzepte und Konfigurationsmöglichkeiten entwickelt, die die Fokussierung auf einen generischen Prozess möglich machten. Im nächsten Schritt wurden die Prozesse grafisch visualisiert und die resultierenden Anforderungen in einem konsolidierten Lastenheft als Grundlage für eine europaweite Ausschreibung systematisiert.

Dem Wesen des Kooperationsprojekts Rechnung tragend wurden die Ergebnisdokumente der Prozesswerkstatt an alle beteiligten Hochschulen versendet, damit diese sich gezielt auf die sich anschließende Prozessgalerie, die Ende April 2013 stattfand, vorbereiten konnten. Ziel der Prozessgalerie war es, mit allen Hochschulen einen Konsens über die Prozesse der Praktikumsplatzvergabe zu schaffen und diese und das darauf basierende Lastenheft möglichst einstimmig zu verabschieden.

Die Prozessgalerie ist ein ebenfalls von der myconsult GmbH entwickeltes Workshopformat, das für die Präsentation und finale Abstimmung von im Vorfeld entwickelten Prozessen im Kontext vielfältiger Interessensträger eingesetzt wird. Die in der Prozesswerkstatt konzipierten Prozesse wurden hierzu großformatig ausgedruckt und im Sinne einer ‚Galerie‘ an Wandflächen aufgehängt. Die Teilnehmer des Workshops wurden in zwei Gruppen durch die Prozessgalerie geführt. Dabei wurden ihnen entlang der chronologisch aufgehängten Prozesse die Prozessziele und -ergebnisse erläutert. Die Führung durch die Galerie erfolgte durch jeweils einen Prozessexperten aus dem Kernteam; dieser beantwortete inhaltliche Fragen zu den Einzelprozessen. Ein Moderator begleitete zusätzlich den Gang durch die Galerie und nahm aufkommende Anmerkungen auf. Die Vorteile der Prozessgalerie liegen darin, dass die Teilnehmer durch das aktive Durchlaufen der Galerie von Anfang bis Ende ‚hautnah‘ durch die Prozesswelt geführt werden. So erhalten sie einen guten Überblick über die Prozesslandschaft bzw. die einzelnen als relevant eingeschätzten Prozesse einerseits, haben aber andererseits auch die Möglichkeit, sich intensiv unter Einbindung von Experten und Moderator mit eigenen Anmerkungen, Änderungs- bzw. Klärungsbedarfen einzubringen. Gerade bei der beachtlichen Anzahl an zu verabschiedenden Prozessen ist die Methode der Prozessgalerie besonders effektiv. Noch unterstützt wurde diese Effektivität durch die Teilung der Gruppe, da dadurch jeder Prozess von zwei unabhängigen Personenkreisen analysiert und diskutiert wurde.

Im Anschluss an die ‚Galeriegänge‘ wurden die Ergebnisse im Plenum zusammengeführt und diskutiert. So wurden die Prozesse im Hinblick auf einen Gesamtkonsens erweitert und finalisiert und eine von allen Kooperationsbeteiligten getragene Prozesswelt geschaffen. Zum Ende der Prozessgalerie konnte tatsächlich

ein einstimmiges Votum aller beteiligten Hochschulen zu den Prozessen und zum Lastenheft erreicht werden, was einen sehr wichtigen Meilenstein für das Projekt und einen ersten signifikanten Erfolg der Kooperationsbemühungen darstellt. Gleichzeitig wurde das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Kooperation deutlich gestärkt.

3. Fazit

In dem skizzierten Kooperationsprojekt mit seinen besonderen Herausforderungen wurde, insbesondere getrieben durch das hohe Engagement aller Beteiligten, bis heute sehr erfolgreich gearbeitet. Unterstützt durch Systematik und den effizienten Einsatz spezifischer Methoden konnte der sehr ambitionierte Zeitplan bisher minutiös eingehalten werden. Im weiteren Projektverlauf liegen zwar noch einige Hürden, welche die erwiesene erfolgreiche Zusammenarbeit aber sicherlich meistern wird.

