

# „Geschäftsprozesse ohne Geschäft?“

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von  
Geschäftsprozessen in Hochschulen

**Beitrag auf dem Workshop „Geschäftsprozessmanagement  
und -organisation“ des DINI**

**am 1. März 2010**

Frank Eisoldt • ews group gmbh

LindenArcaden • Konrad-Adenauer-Straße 6 • D-23558 Lübeck

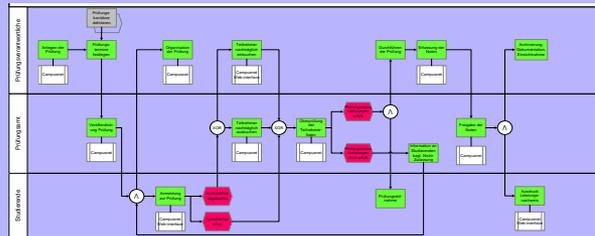
Telefon 0451-480 550 • Telefax 0451-480 55 55 • Email [info@ews-group.de](mailto:info@ews-group.de)

# Agenda

1. Instrumente der Organisationsentwicklung
2. Typen von Prozessen in Hochschulen
3. Prozesse in der Hochschulorganisaton  
Exkurs: Integrierte Standardsoftware
4. Ausblick: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Prozessen

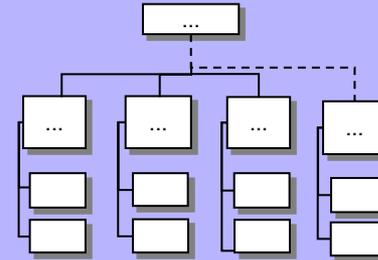
# 1. Instrumente der Organisationsentwicklung

## Geschäftsprozesse



- Ablauforganisation
- Aufgabenverteilung / Zuständigkeiten
- Schnittstellen
- Mengengerüste
- Durchlaufzeiten
- IT-Unterstützung
- Medien / Dokumente

## Strukturen



- Aufbauorganisation
- Aufgabenverteilung / Zuständigkeiten
- Führungsstruktur
- „Unternehmens“-Kultur
- Qualifikationen
- Teams
- Personalrekrutierung und –entwicklung
- Haupt-, Nebenamtlichkeit

# 1. Instrumente der Organisationsentwicklung

## Geschäftsprozesse

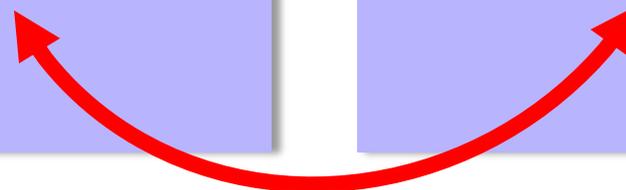
### OE-Ziele:

- Effizienz
- Qualität(ssstandards)
- Sicherheit, Verlässlichkeit
- IT-Kompatibilität

## Strukturen

### OE-Ziele:

- Stabilität, Nachhaltigkeit
- Lernfähigkeit
- Wandlungs- und  
Entwicklungsfähigkeit



## 2. Typen von Prozessen in der Hochschule

	Standardprozesse	Singularprozesse
Verwaltungs- Prozesse		
Akademische Prozesse		

## 2. Typen von Prozessen in der Hochschule

	Standardprozesse	
Verwaltungs- Prozesse	z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einstellungen</li> <li>■ Buchhaltung</li> <li>■ Gebührenverwaltung</li> <li>■ Gebäudeunterhaltung</li> <li>■ Beschaffungen</li> <li>■ Drittmittelverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausgeprägte Verwaltungskultur</li> <li>▶ Hohe Reglementierung und Standardisierbarkeit</li> <li>▶ Stabile, aufgabenadäquate Personal- und Führungsstrukturen</li> </ul>

## 2. Typen von Prozessen in der Hochschule

		Singularprozesse
Verwaltungs- Prozesse		z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalentwicklung</li> <li>■ Organisationsentwicklung</li> <li>■ Controlling</li> <li>■ Presse-, Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>■ Großgerätebeschaffungen</li> <li>■ große Baumaßnahmen</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektorientierung</li> <li>▶ Geringe Reglementierung, individuelle, wechselnde Problemstellungen</li> <li>▶ Stabile, überwiegend aufgabenadäquate Personal- und Führungsstrukturen</li> </ul>

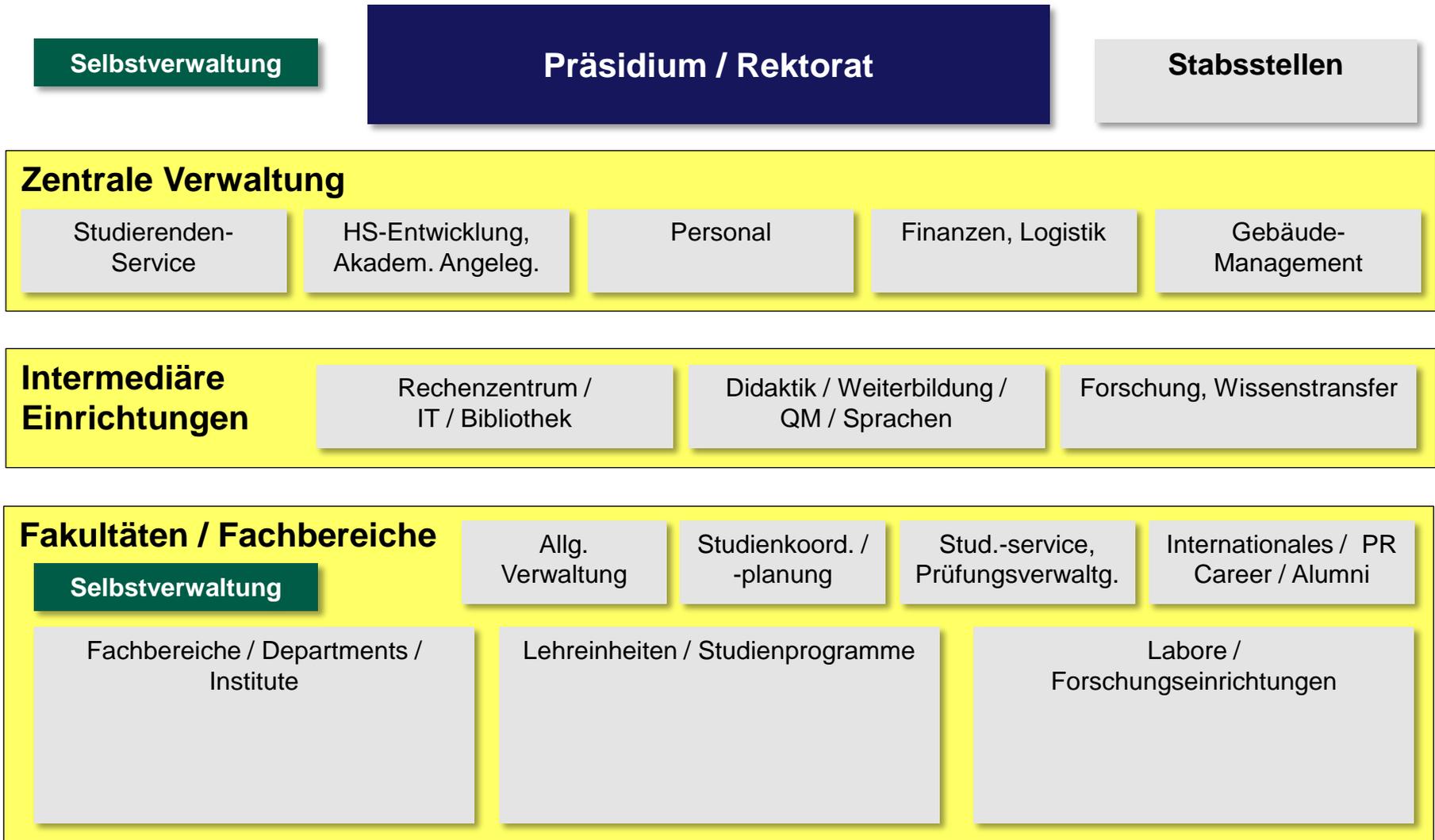
## 2. Typen von Prozessen in der Hochschule

	Standardprozesse	
Akademische Prozesse	<p>z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewerbung, Zulassung (BA)</li> <li>■ Exmatrikulation</li> <li>■ Fachwechsel</li> <li>■ Zeugnis- und Urkundenerstellung</li> <li>■ Prüfungsanmeldung</li> <li>■ Notenverbuchung</li> <li>■ Einzelraumbuchung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verwaltungskultur unter akadem. „Regie“</li> <li>▶ Hohe Standardisierbarkeit, Massenprozesse</li> <li>▶ Eingeschränkt stabile, aufgabenadäquate Personal- und Führungsstrukturen</li> </ul>

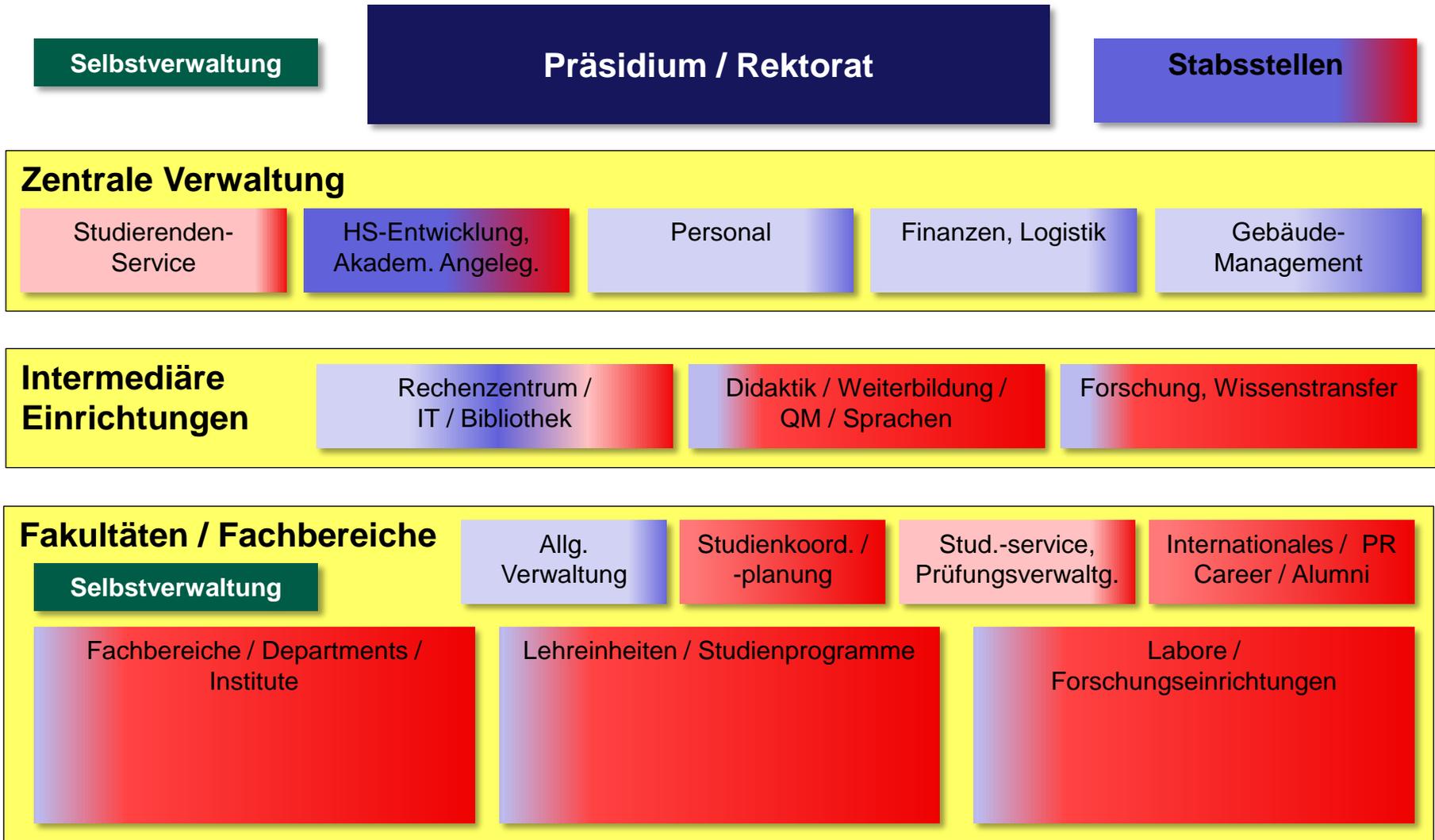
## 2. Typen von Prozessen in der Hochschule

		Singularprozesse
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verwaltungs“skeptische“ Kultur</li> <li>▶ Höchste Komplexität und Heterogenität, geringe Standardisierbarkeit</li> <li>▶ Diskontinuierliche, instabile, teilweise aufgabeninadäquate Personal- und Führungsstrukturen</li> </ul>
Akademische Prozesse		<p>z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zulassung zu postgradualen Studiengängen</li> <li>■ Entwicklung / Einführung von Studiengängen</li> <li>■ Prüfungsplanung</li> <li>■ Stunden-/Semesterplanung</li> <li>■ Anerkennung von Leistungen</li> <li>■ Akquisition von F&amp;E-Mitteln</li> </ul>

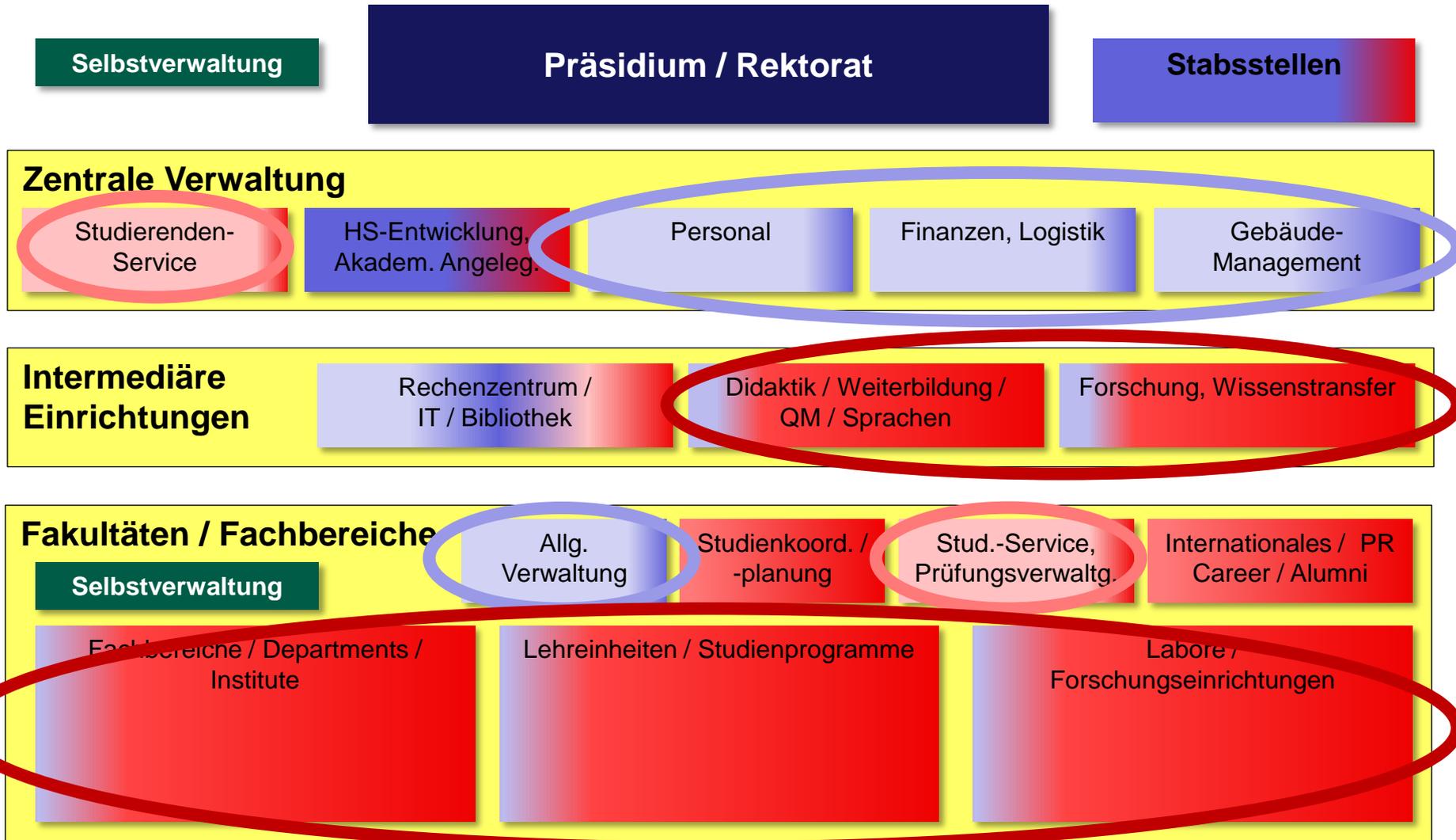
# 3. Prozesse in der Hochschulorganisation



# 3. Prozesse in der Hochschulorganisation



# 3. Prozesse in der Hochschulorganisation



# 3. Prozesse in der Hochschulorganisation

## Notwendigkeit der Strukturentwicklung

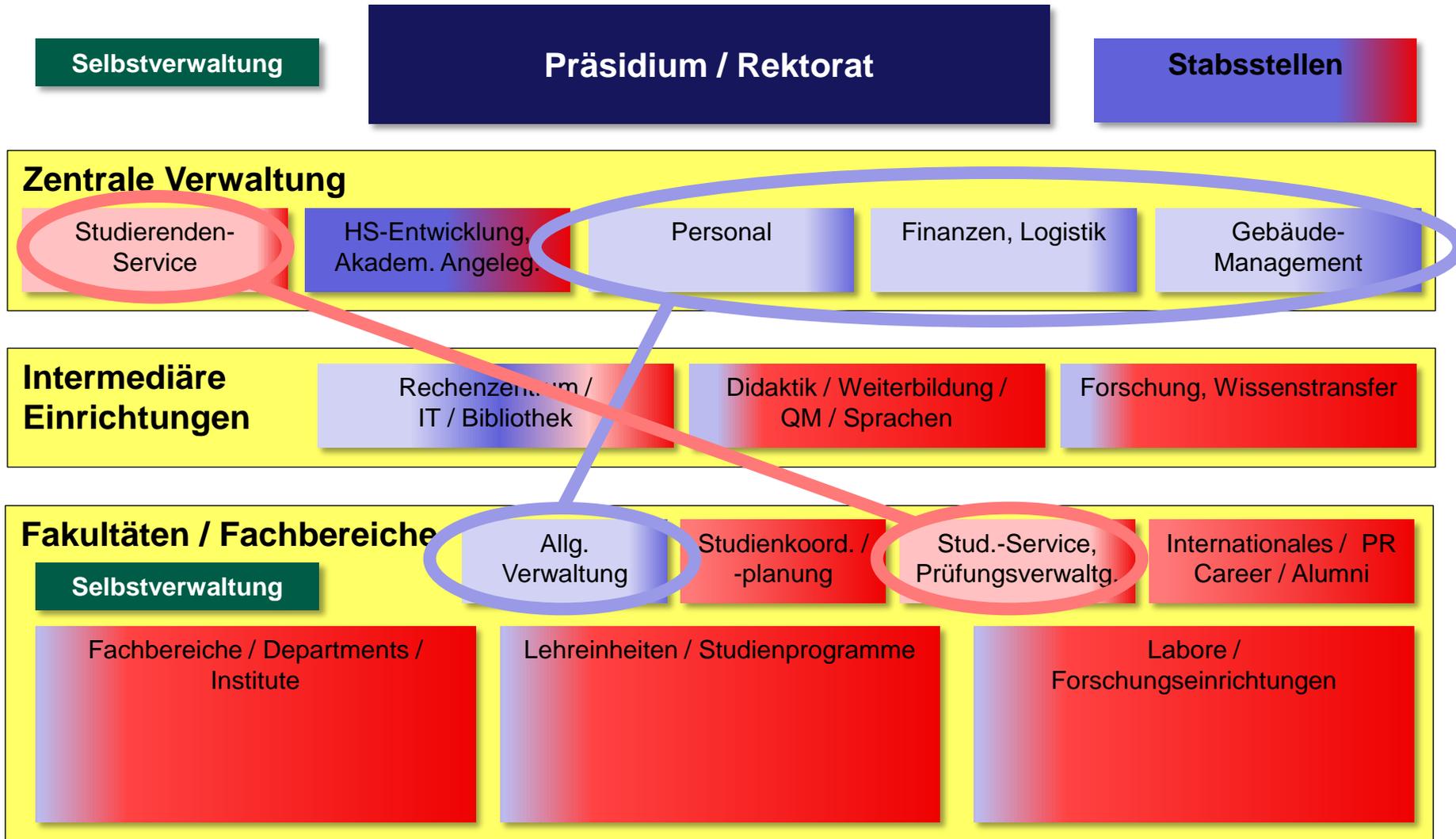


### Notwendige Strukturentwicklung:

- Klare Verantwortlichkeiten definieren
- Managementaufgaben in kontinuierliche Führungsstrukturen führen
- Aufgaben „defragmentieren“ und „verhauptamtlichen“
- Teamstrukturen aufbauen
- Personalentwicklung aufbauen (Qualif.profile, Rekrutierung, Fortbildung, ...)

 Professionalisierung

# Exkurs: Integrierte Standardsoftware



## 4. Ausblick: Erfolgsfaktoren

1.

Ist-Prozesse zu erheben und zu kennen, ist in jedem OE-Prozess sinnvoll und notwendig.

## 4. Erfolgsfaktoren

### 2.

Wenn Soll-Prozesse modelliert werden und steuern sollen, sind folgende Rahmenbedingungen kritisch zu prüfen:

- **Standardisierbarkeit**  
Ist der Prozess als Standard fachlich tragfähig?
- **Kontinuität / Nachhaltigkeit**  
Ist der Prozess organisatorisch adaptierbar?
- **Steuerbarkeit**  
Kann eine handlungsfähige Prozessverantwortung implementiert werden?

## 4. Erfolgsfaktoren

### 3.

Möglichkeiten „sanfter“ Prozessgestaltung:

- Prozesse mehr zur Fehlerdiagnose als zur Steuerung nutzen
- Prozessorientierung eher als organisatorisches Lernziel definieren
- Global- statt Feinsteuerung oder „Mut zur Standardisierungslücke“



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.