

# Prozessorientierung in der Hochschule – Effizienzsteigerung ohne Autonomieverlust?

Paul Licka / Marco Balocco  
Berinfor AG Unternehmensberatung

# Prozessorientierung

- Tätigkeiten in einer zeitlichen Abfolge betrachten und visualisieren
- Von einem strukturellen zu einem strukturübergreifenden Denken
- Unterschiedliche Grade der Prozessorientierung
- Mögliche Ziele
  - Qualität
  - Effektivität
  - Effizienz

Gegenstand  
des Referats

# Effizienzsteigerung

- Erhöhung der Transparenz
- Auseinandersetzung mit dem Prozess
- Optimierung
- Standardisierung
- Zentralisierung
  
- Systemunterstützung
- Automatisierung

# Autonomie

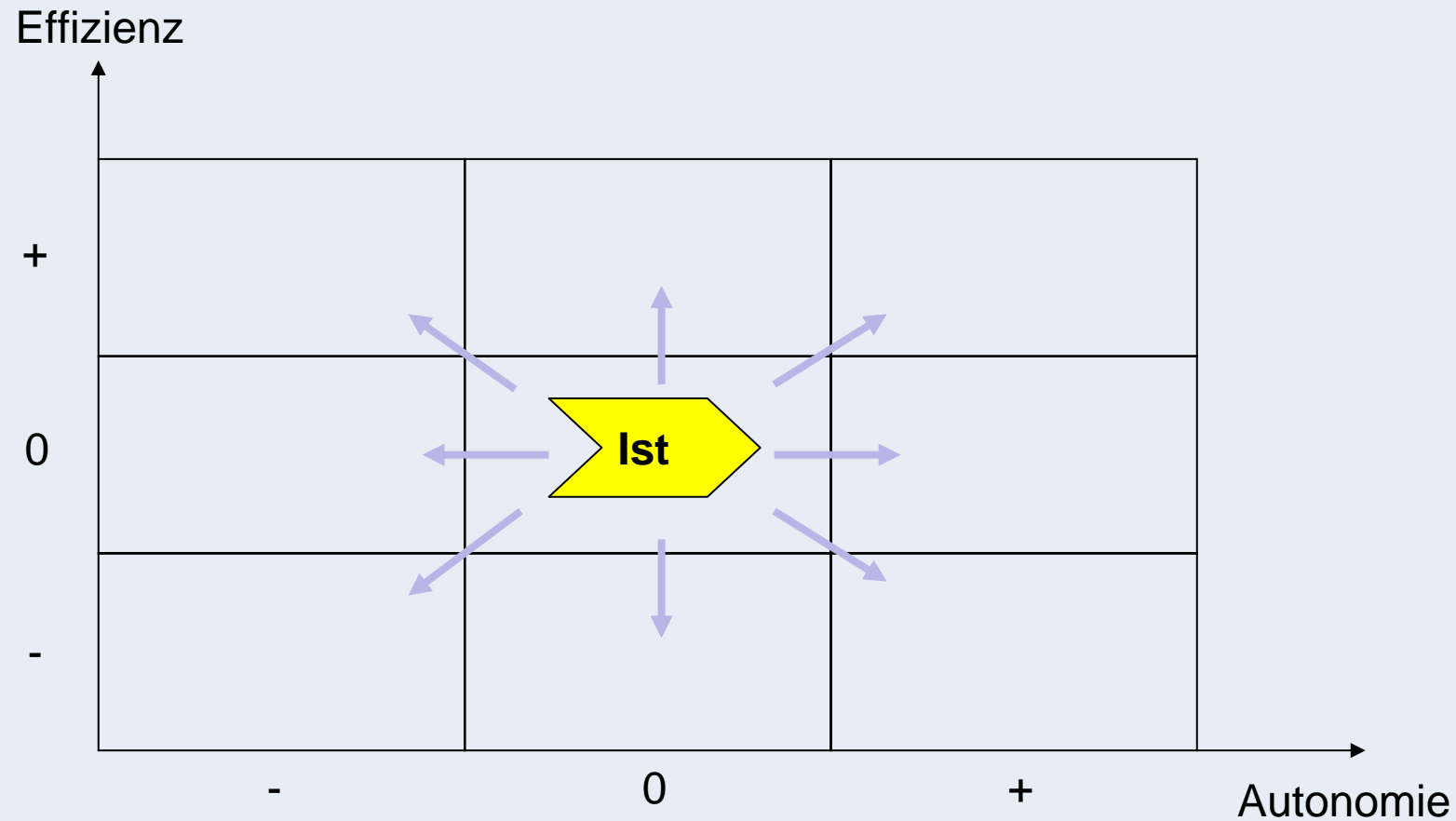
- Autonomie als Grundpfeiler des Erfolgs
  - Nur autonome Institutionen haben die nötige Freiheit, sich in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld mit eigenständigen Strategien profilieren zu können
  - Die Autonomie ergibt sich aus dem Wesen der Wissenschaft und der Bildung und ist ein prägendes Merkmal europäischer Universitäten
  - Der Staat respektiert die Prinzipien der akademischen Autonomie, der Unabhängigkeit der Forschung und der Freiheit der Lehre
  - Autonomie ist nicht mit uneingeschränkter Handlungsfreiheit gleichzusetzen. Ihr Spielraum wird insbesondere durch das Gesetz, den Leistungsauftrag und die Finanzen begrenzt.
  - Autonome Hochschulen können nur dann handlungs- und strategiefähig sein, wenn sie über entsprechende leistungsfähige Hochschulorganisationen und -leitungen verfügen.

Quelle: HFKG Begleitbericht vom 12.9.2007

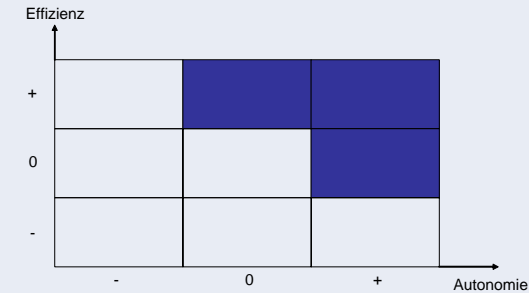
# Autonomie

- Die Wahrnehmung der Autonomie hängt vom Standpunkt des Betrachters ab
  - Staat / Kanton
  - Hochschule
  - Fakultät / Abteilung
  - Institut
  - Mitarbeitende

# Effizienz und Autonomie



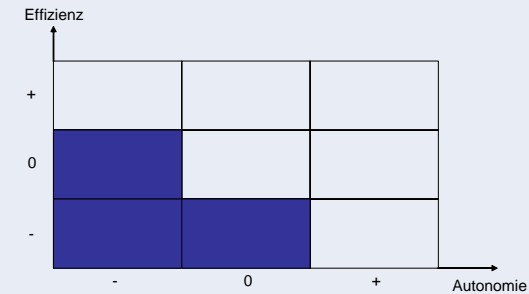
# Die Unbestrittenen



- Optimierungsmaßnahmen, die keinen Autonomie- oder Effizienzverlust zur Folge haben
- Effizienzsteigerung ohne Autonomieverlust (Transparenz, Optimierungen)
- Autonomiesteigerung ohne Effizienzverlust (Verlagerung von Kompetenzen, Verlagerung der Ausführung)
- Gleichzeitige Zunahme von Autonomie und Effizienz (Effizienzsteigerung wegen Zunahme der Autonomie)

→ Wenig Widerstände

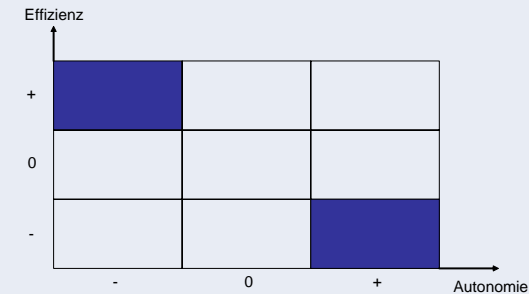
# Die Unerwünschten



- Veränderungen, die einen Autonomie- und/oder Effizienzverlust bedeuten
- Mögliche Gründe für solche Entwicklungen sind externe Vorgaben, Gesetze, etc.
- Prozessorientierung sollte helfen, die negative Auswirkung auf Autonomie und Effizienz in solchen Fällen zu minimieren



# Trade-offs

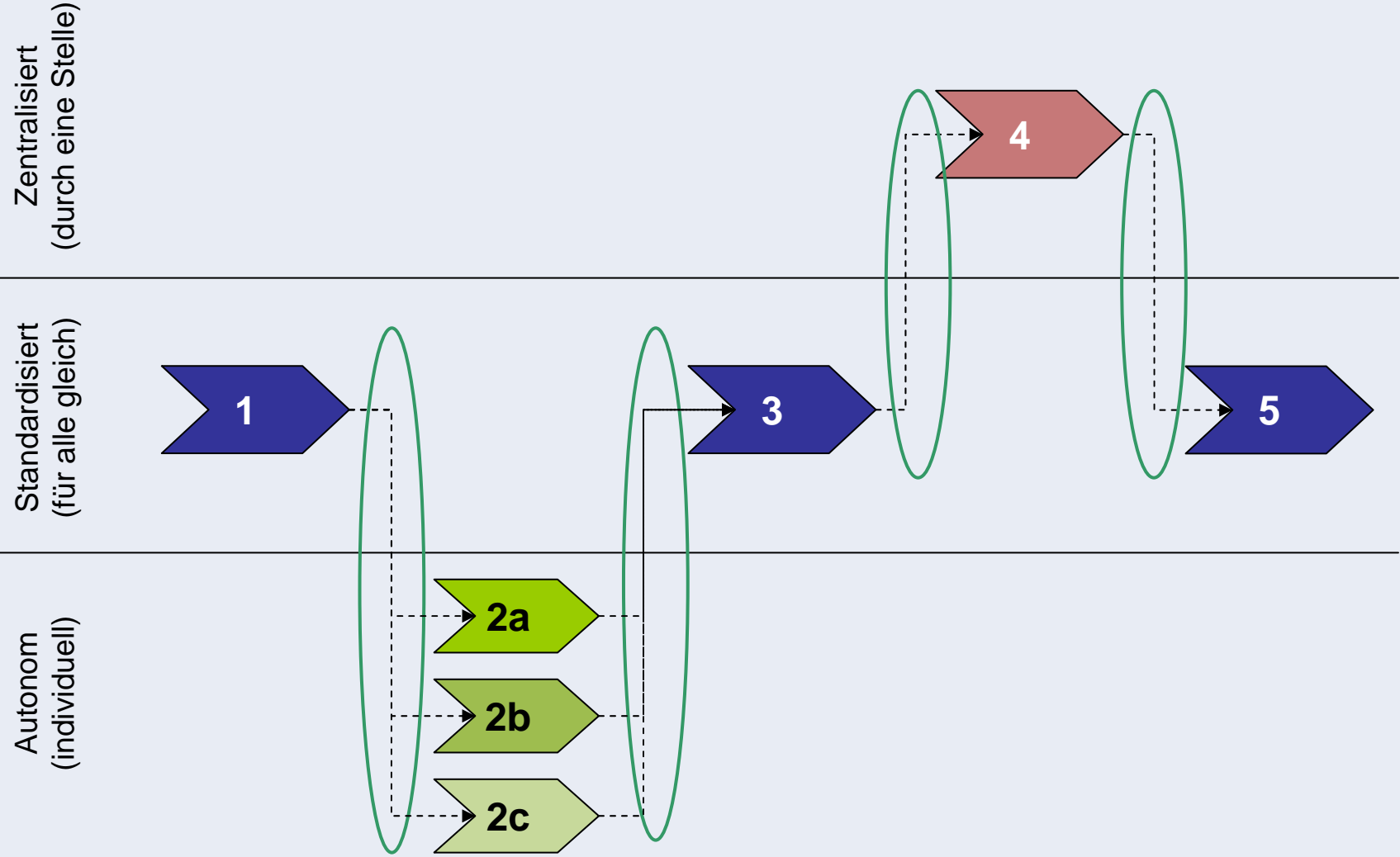


- Optimierungsmassnahmen, die einen Trade-off bedeuten
  - Durch einheitliche Prozesse einen Effizienzgewinn herbeiführen (Standardisierung, Zentralisierung)  
→ Supportprozesse
  - Trotz Effizienzverlust eine Zunahme der Autonomie herbeiführen (Qualitätsaspekte)  
→ Wertschöpfungsprozesse
- Bedingt Diskussion zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen

# Beispiel: Semesterplanung

- **Ausgangslage**
  - Übergreifender Prozess an dem dezentrale und zentrale Stellen beteiligt sind
  - Bearbeitungsschritte sind in den einzelnen Fakultäten / Instituten unterschiedlich
- **Zielsetzung**
  - Effizienzsteigerung durch Standardisierung und Zentralisierung des Prozesses von der Planung des Semesterangebots bis zur Publikation der Vorlesungen
- **Massnahme**
  - Der Prozess wird einheitlich definiert und einzelne Arbeitsschritte werden durch ein einheitliches System unterstützt
- **Trade off**
  - Die Standardisierung hat zur Folge, dass alle Dozierenden die Angaben zu ihren Vorlesungen in der gleichen Form und zum selben Termin in einem einheitlichen System erfassen
  - Sämtliche Instituts- und fakultätsspezifische Abläufe müssten angepasst werden
  - Für die Dozierenden kann diese Anpassung ein Rückschritt sein
  - Der Nutzen entsteht vorwiegend auf gesamtuniversitärer Ebene (Aufwand für die Aufbereitung der Daten, Durchlaufzeit)

# Beispiel Semesterplanung

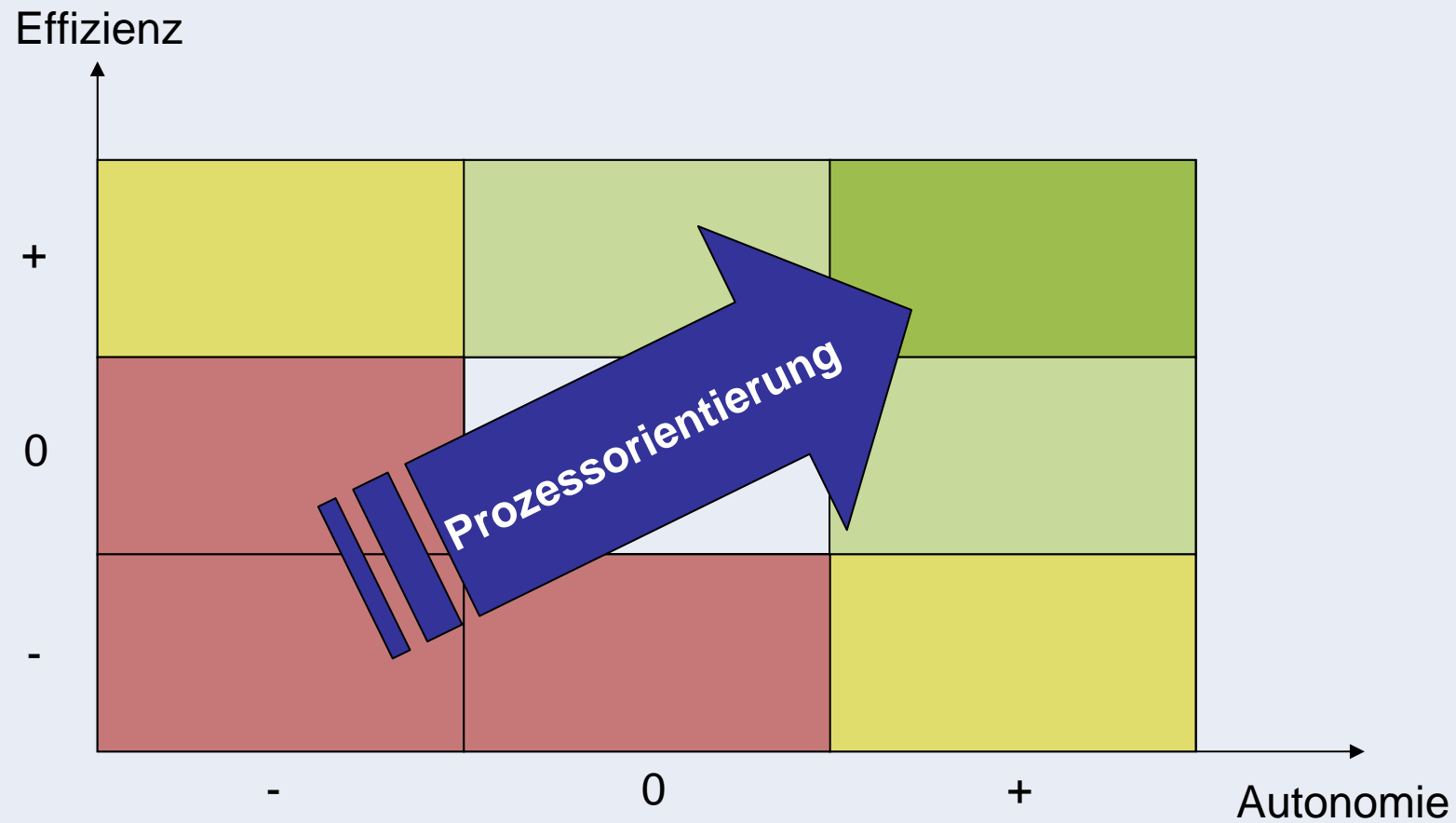


# Beispiel: Semesterplanung

- **Beitrag der Prozessorientierung**

- Schaffen von Transparenz durch die Erhebung und Analyse des Ist-Prozesses
- Identifikation von Optimierungspotenzialen zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung (Redundanzen, Doppelspurigkeiten, Medienbrüche, heterogene Systeme etc.)
- Identifikation von Bearbeitungsschritten, die standardisiert werden können
  - z.B.: Erfassung der Planungsdaten (einheitliche Datenhaltung, Termine und Systeme)
- Identifikation von Bearbeitungsschritten die zentral erbracht werden können
  - z.B.: Erstellung des Vorlesungsverzeichnisses (Zusammenführen der Daten, Vollständigkeitskontrolle, Aufbereitung des Druckfiles, Druck etc.)
- Identifikation von Bearbeitungsschritten, bei denen der entstehende Autonomieverlust (zu grosse Nachteile hat (Qualität, Identifikation, Ineffizienz in der einzelnen OE) Die Kontaktaufnahme durch die Bewerbenden sollte in der Nähe des Studienortes sein
  - Definition des konkreten Vorlesungsthemas durch die Dozierenden
  - Inhaltliche und terminliche Abstimmung mit anderen Dozierenden
- Definition von einheitlichen Prozessschnittstellen von und zu den vor- und nachgelagerten Bearbeitungsschritten. (Welche Daten/Informationen werden zu welchem Zeitpunkt in welcher Form für die nächsten Bearbeitungsschritte bereitgestellt).

# Fazit



# Fazit

- Es gibt Situationen wo Effizienz- resp. Autonomiegewinne ohne Verluste zu realisieren sind. Diese Chancen sollten wahrgenommen werden.
- Es gibt „Trade-off“ Situationen. Diese müssen offen diskutiert werden. Je nach Situation ist der Wert der Effizienz oder jener der Autonomie höher zu gewichten.
- Bei Veränderungen die einen Effizienz- und/oder Autonomieverlust bedeuten muss versucht werden, den negativen Effekt zu minimieren
- In Prozessen denken hilft dabei, den vermeintlichen Widerspruch zwischen Effizienz und Autonomie zu überwinden.
- Effizienzoptimum: Standardisierung wo nötig, Autonomie wo möglich, kontrollierte Schnittstellen.