Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Institutsmanagement – Mehrere Geschäftsmodelle unter einem Hut

Prof. Dr. Ruedi Nützi
Direktor Hochschule für Wirtschaft,
Fachhochschule Nordwestschweiz

Wollen wir die gleichen Fehler machen?

- „Bei 27 Mitgliedstaaten ist die nationale Lage unterschiedlich, aber die Probleme sind aus Sicht der Kommission Unterfinanzierung, Überregulierung und fehlende Autonomie sowie veraltete Studienstrukturen und –inhalte.“

- Jan Figel, EU-Kommissar für Bildung (Standard, Oktober 2008)

Herausforderungen einer Hochschule

- Internationaler Bildungsmarkt - Konkurrenz
- Reputation der Hochschule entscheidend
- Kampf um Studierende und hochqualifizierte Professorinnen und Professoren, Mitarbeitende – Schaffung attraktives Arbeits- und Lebensumfeld
- Begrenzte Mittel, gezielter Einsatz der Ressourcen

- Welche Kultur, welche Strukturen und Prozesse erhöhen Qualität, Flexibilität, Autonomie für die Mitarbeitenden?
- Welche Kultur, welche Strukturen und Prozesse garantieren ein individuelles Lernumfeld?

Herausforderungen einer Hochschule

- Vierfacher Leistungsauftrag der FH und interne und externe Realität: Nicht jedes Institut agiert gleich.
- Wie führen Sie ein „Weiterbildungs-Institut“? Wie führen Sie ein „Forschungs-Institut“?
- Experten-Organisation: Welche Prozesse braucht es wirklich, um individuelle Interessen und Interessen der Institution abzugleichen?

Konstellation FHNW

- FHNW – Hochschulen
- Hochschule für Wirtschaft, Hochschule für Soziale Arbeit
- Hochschulen – Institute
- Services FHNW – Services HS
- Services – Institute – Projektleitende

Heisst:

- komplexe Realität – komplexe Strukturen und Prozesse
- Eigendynamik (von Grossgebilden)

Dilemmas – alltäglicher Balanceakt

- Zentral – dezentral
- Innensicht – Aussensicht
- Individuelle Lösungen – kompatible Lösungen
- Planungssicherheit – Freiraum, Zufall, Chaos

Meine persönlichen Erfahrungen

- OE-Prozess: Regulierungen – klare Aufgabenverteilung zentral/dezentral: „natürlicher“ Prozess
- Kooperation und Konkurrenz zwischen Instituten und Hochschulen: Spielregeln, einheitliches Projektmanagement
- Grösse einer Organisation: Tendenz zu Teilung von Aufgaben/Kompetenzen; Abnahme Verantwortung; Innensicht
- Regulierungen produzieren entsprechende Antworten von Mitarbeitenden: „Erbsenzählen“

Meine persönlichen Erfahrungen

- Internationale Dimension: herkömmliche Prozesse versagen.
- Heterogene Geschäftsfelder und Inhalte: Ein Weiterbildungsinstitut braucht eventuell ein effizientes Projektmanagement und online-Marketing.
- Ein Forschungsinstitut braucht eventuell ein Innovationsmanagement und ein FE-spezifisches Marketing/Lobbying.
- QM-Systeme gehen von statischer Hochschule aus. Marktorientierung verlangt aber permanente Flexibilität.

Erkenntnisse

- Strukturen und Prozesse aus der Optik der Kunden und Klienten denken und organisieren (eine Studentin interessiert sich für ein Studium an der Hochschule für Wirtschaft (?); ein KMU sucht den Berater xy (?).
- Strukturen und Prozesse aus der Optik der Projektleitenden denken und organisieren (wie lange geht es, bis aus einer Idee ein Produkt wird?)
- Abschliessende Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen (keine internen Verteilschlüssel).
- Kostendruck und Anreizsystem für Ertragsdenken.

Erkenntnisse

- Permanente Reflexion der Organisation und Strukturen/Prozesse. Mut zur Anpassung und zur individuellen, temporären Lösung. Rollenkonflikte bewusst forcieren.
- Kultur der Eigenverantwortung schaffen.

Wie führen Sie ein Institut?

- Innensicht: Institut = Inhalte; Mitarbeitende;
  Aussensicht: Der Kunde interessiert sich für Produkte
- Heisst: Institute sind v.a. interne Organisationseinheiten
- Führung:

1. Einbindung in GL; Doppelfunktionen
2. Individuelle, mehrjährige Leistungsaufträge mit Anreizsystem
3. Hochschule garantiert Standardprozesse
4. Institute definieren spezifische Innovationsprozesse je nach Hauptgeschäftsfeld (z.B. Forschung oder Weiterbildung)