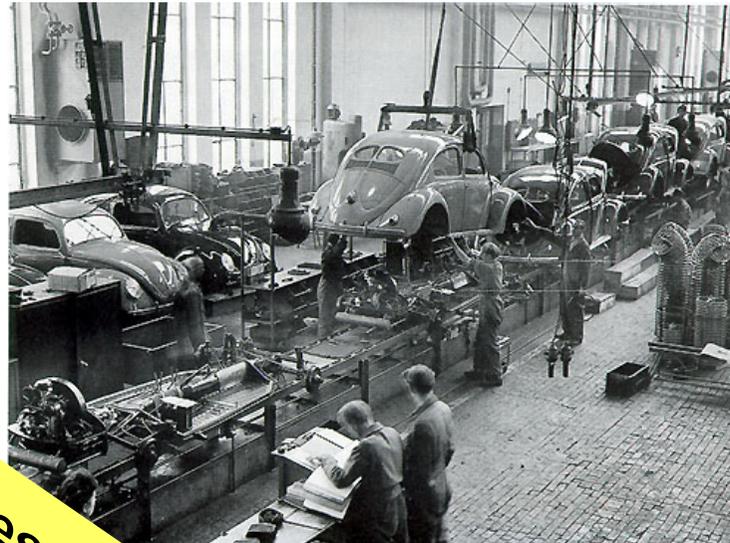


# Prozesse in der Hochschulorganisation

## Neuer Fokus auf die Ablauforganisation?

- (1) Prozesse - Versuch einer Annäherung
- (2) Prozesse in Organisationen
- (3) Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
- (4) Prozesse in Hochschulen
- (5) Prozessanalyse
- (6) Fazit



Prozesse???

## Verständigung über den Begriff

Prozesse kommen dadurch zustande, dass **konkrete selektive Ereignisse** aufeinander aufbauen bzw. **aneinander anschließen** (Luhmann)

Zufällige Ereignisse in zeitlicher Abfolge sind keine Prozesse

- **Geschäftsprozess** = Abfolge von Aufgaben über mehrere Organisationseinheiten verteilt und in der Ausführung von IT-Anwendungen unterstützt (Österle)
- **Workflow** = formal beschriebener ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess (Gaddatsch)

## „Haus“-Aufgabe

- Beschreibung Sie den Ablauf des heutigen Morgens vom Aufstehen bis zur Anreise an den Tagungsort IGBCE
- Vergleichen Sie den „Ist-Prozess“ mit Ihren gestrigen Planungen?
- Reichen Ihnen die Ereignisse auf Folie 6 aus, um den Prozess zu beschreiben bzw. einen Soll-Prozess (für Tagungsteilnehmer) zu erstellen?

# Bild: Anreise zur Tagung als Prozess



## Einige Ihrer Fragen könnten sein?

- Wo fängt der Prozess an, wo hört der Prozess auf?
- Wie beschreibe ich den Prozess? Detaillierungsgrad, Ereignisse, Aktivitäten, auch Kommunikation und „Denkprozesse“, Entscheidungssituationen
- Wo waren im Prozess Ereignisse fest verkoppelt? Wo ist die Kopplung lose? Wo sind die Ereignisse kontingent?
- Welche Ereignisse konnten Sie durch Ihr Handeln beeinflussen, wenn ja, wie? Welche Ereignisse waren für Sie als Struktur gesetzt?
- Lässt sich aus Ihrer Sicht der Prozess auf Folie 6 als Soll-Prozess festlegen? Mit welchen Folgen?

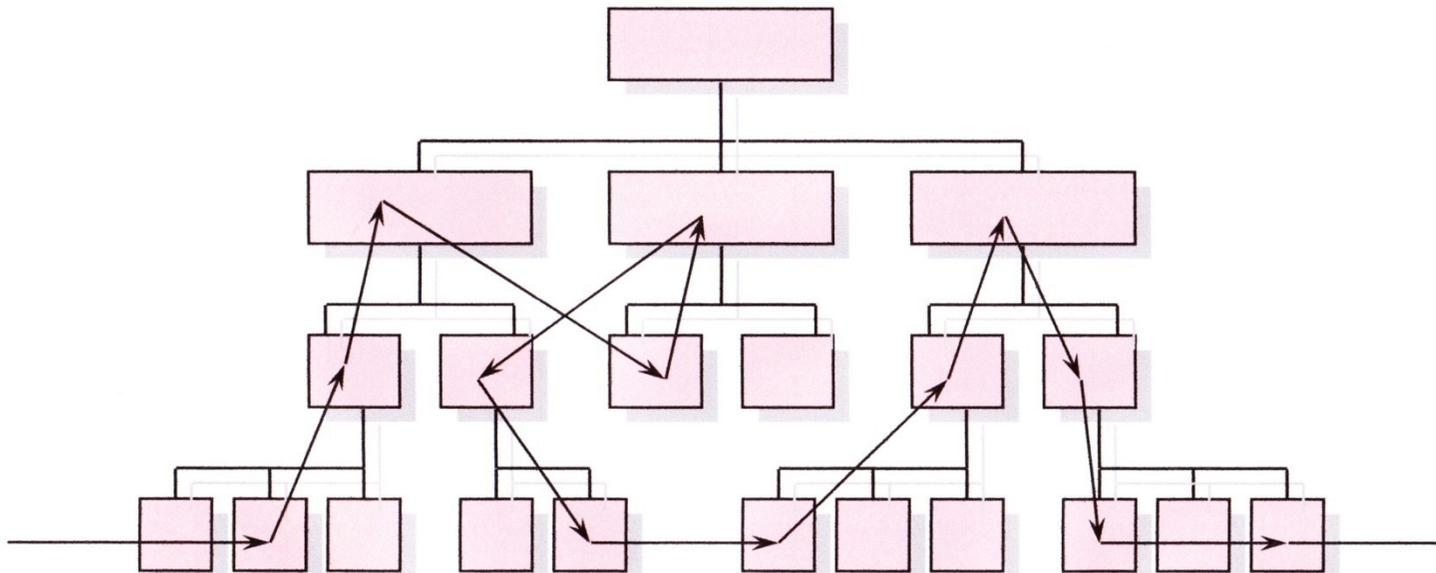
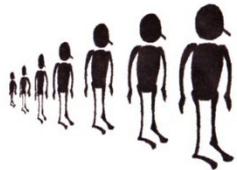
- (1) Prozesse - Versuch einer Annäherung
- (2) Prozesse in Organisationen
- (3) Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
- (4) Prozesse in Hochschulen
- (5) Prozessanalyse
- (6) Fazit

## Warum Prozessorientierung in Organisationen?

- Funktionales Denken großer Organisationen führt zu „Kamineffekten“: keine horizontale Kommunikation; bereichsübergreifende Probleme nur über Unternehmensführung
- Die Zielsetzung „Ergebnis- und Kundenorientierung“ strukturiert auch die Ergebniserstellung (Mehr Qualität, kürzere Zeitdauer)
- IT-Bezogenheit von Produktions- und Verwaltungsabläufen verändert traditionelle Arbeits- und Kommunikationsprozesse radikal

# Prozessorientierte Betrachtung: Prozessverlauf

Kunden,  
Mitarbeiter,  
Bewerber

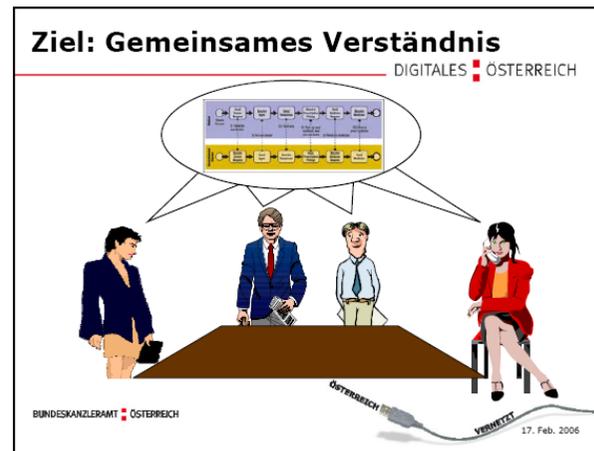
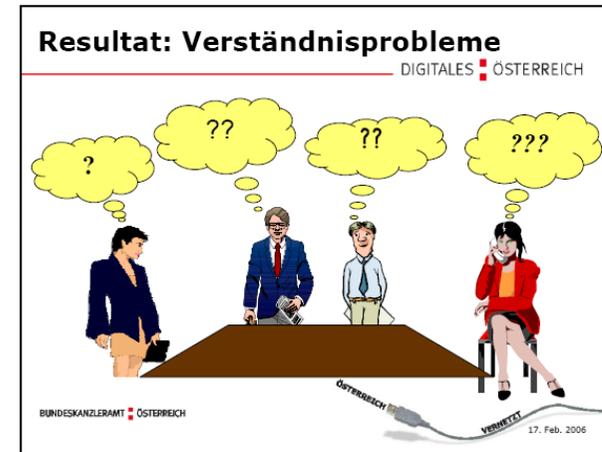
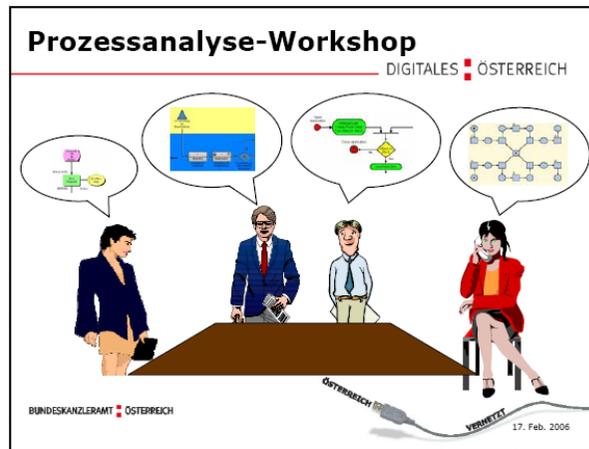




## Unterschiedliche Perspektiven der Akteure auf und vom Prozess

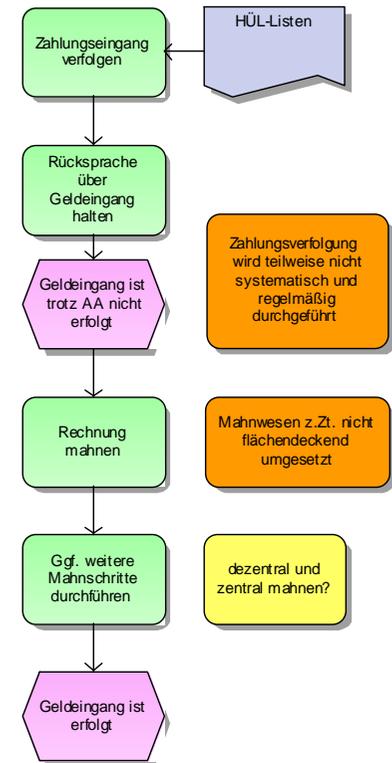
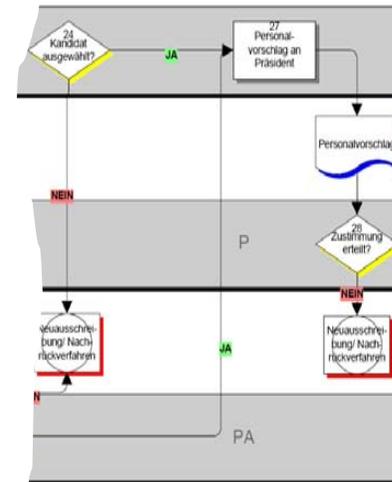
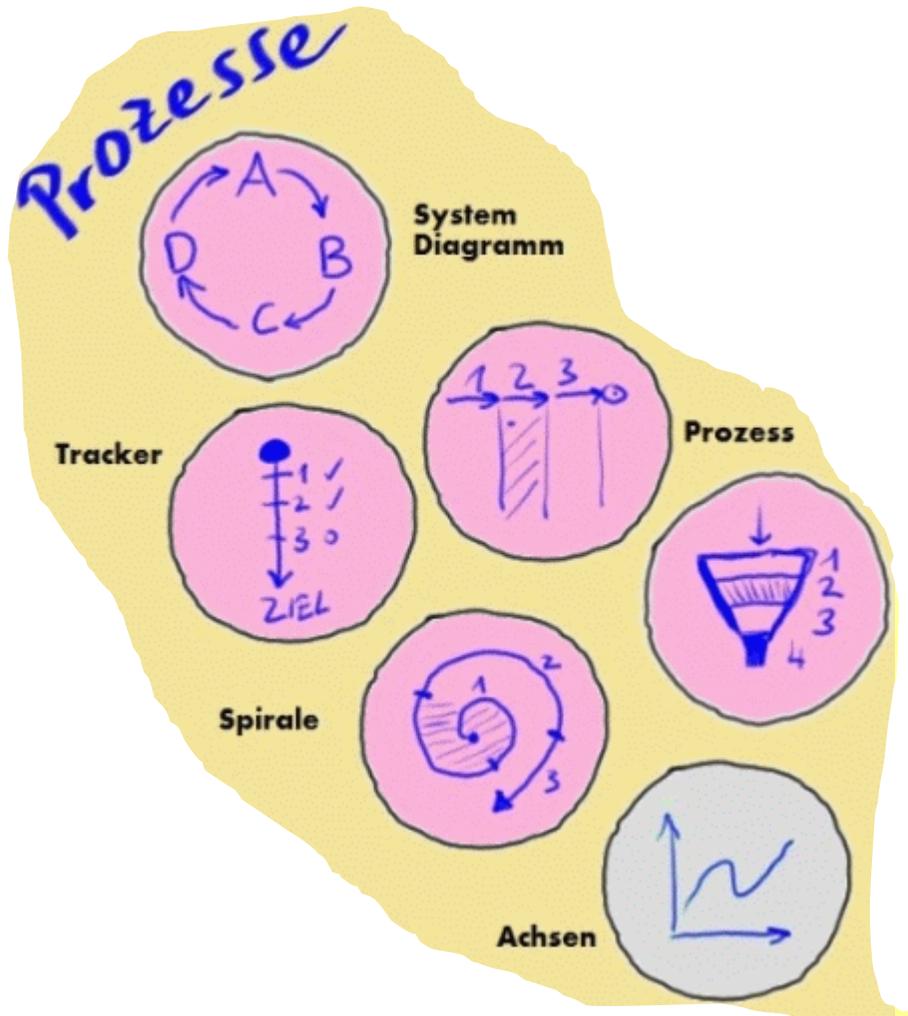


# Gemeinsames Prozessverständnis

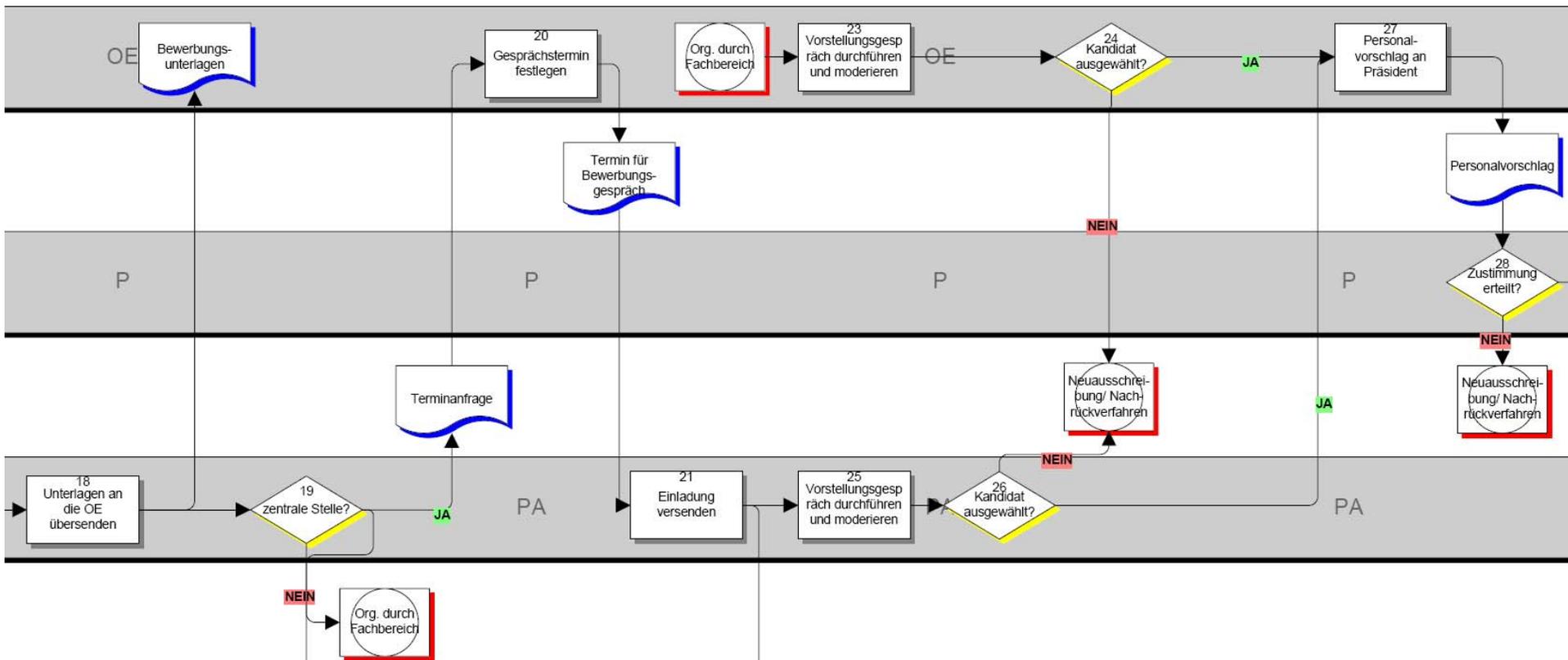


Quelle: Digitales Österreich,  
Bundeskanzleramt Österreich

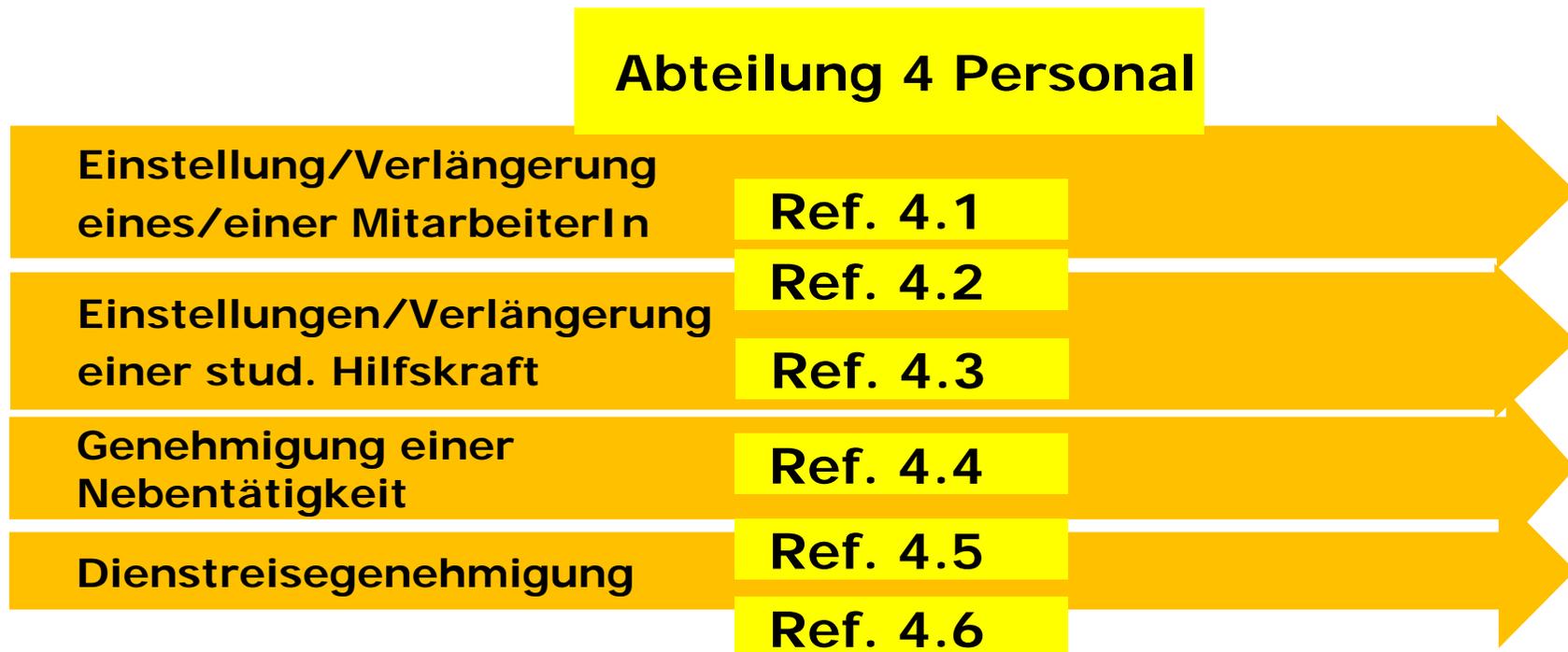
# Prozessvisualisierung



## Einstellungsverfahren Personal



### Einbettung von Prozessen in die Struktur der Organisation



- (1) Prozesse - Versuch einer Annäherung
- (2) Prozesse in Organisationen
- (3) Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
- (4) Prozesse in Hochschulen: Beispiele
- (5) Prozessanalyse
- (6) Fazit



Prozesse in öffentlich-rechtlich  
strukturierten Einrichtungen

## Rahmenbedingungen

### Entscheidungsprämissen: zwischen Rechtsbindung und Gestaltungsfreiheit

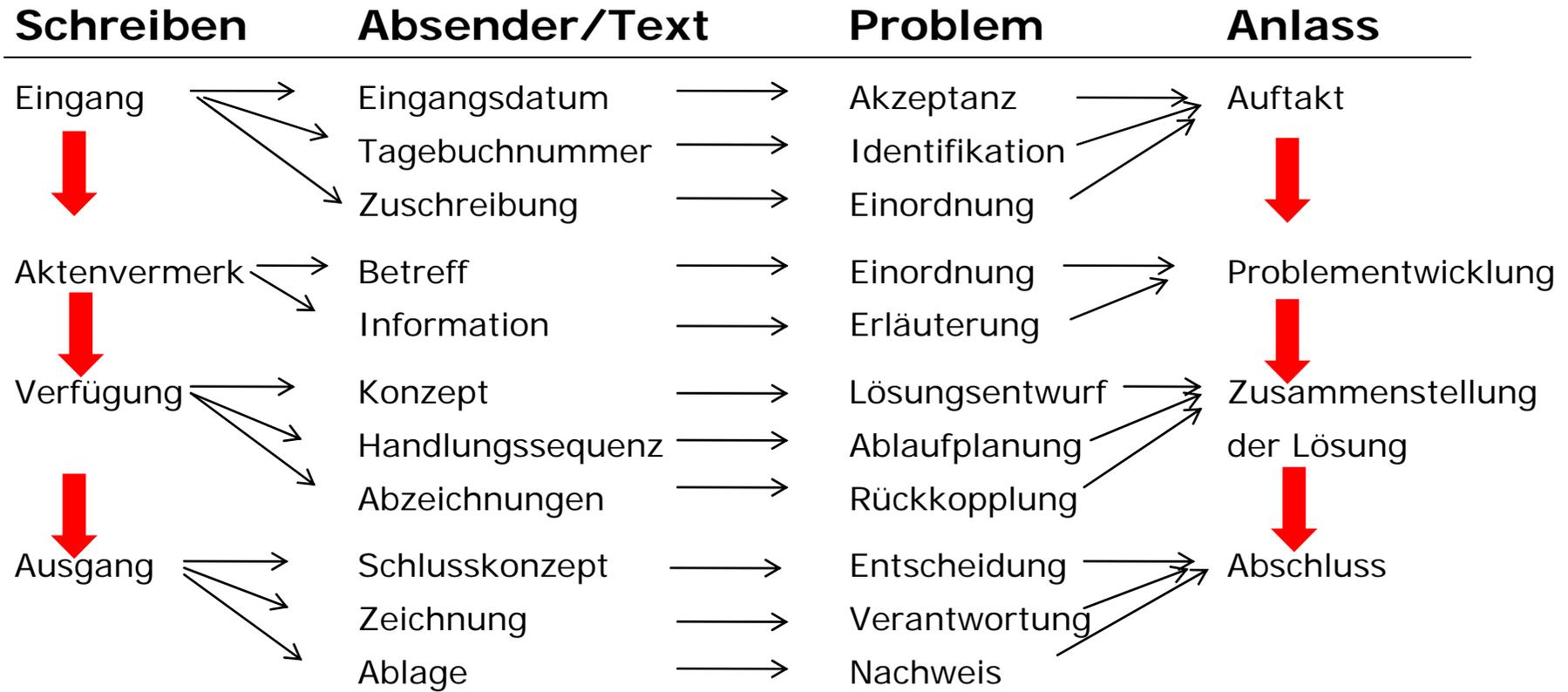
- Unbestimmte Rechtsbegriffe, Beurteilungsspielraum, Ermessen

### Handlungsformen der Verwaltung

- Verwaltungsakt, öffentl-rechtl. Vertrag (rechtsformgebunden)
- Plan, Subvention
- Informales und schlichtes Verwaltungshandeln (rechtlich nicht oder schwach strukturiert)

# Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

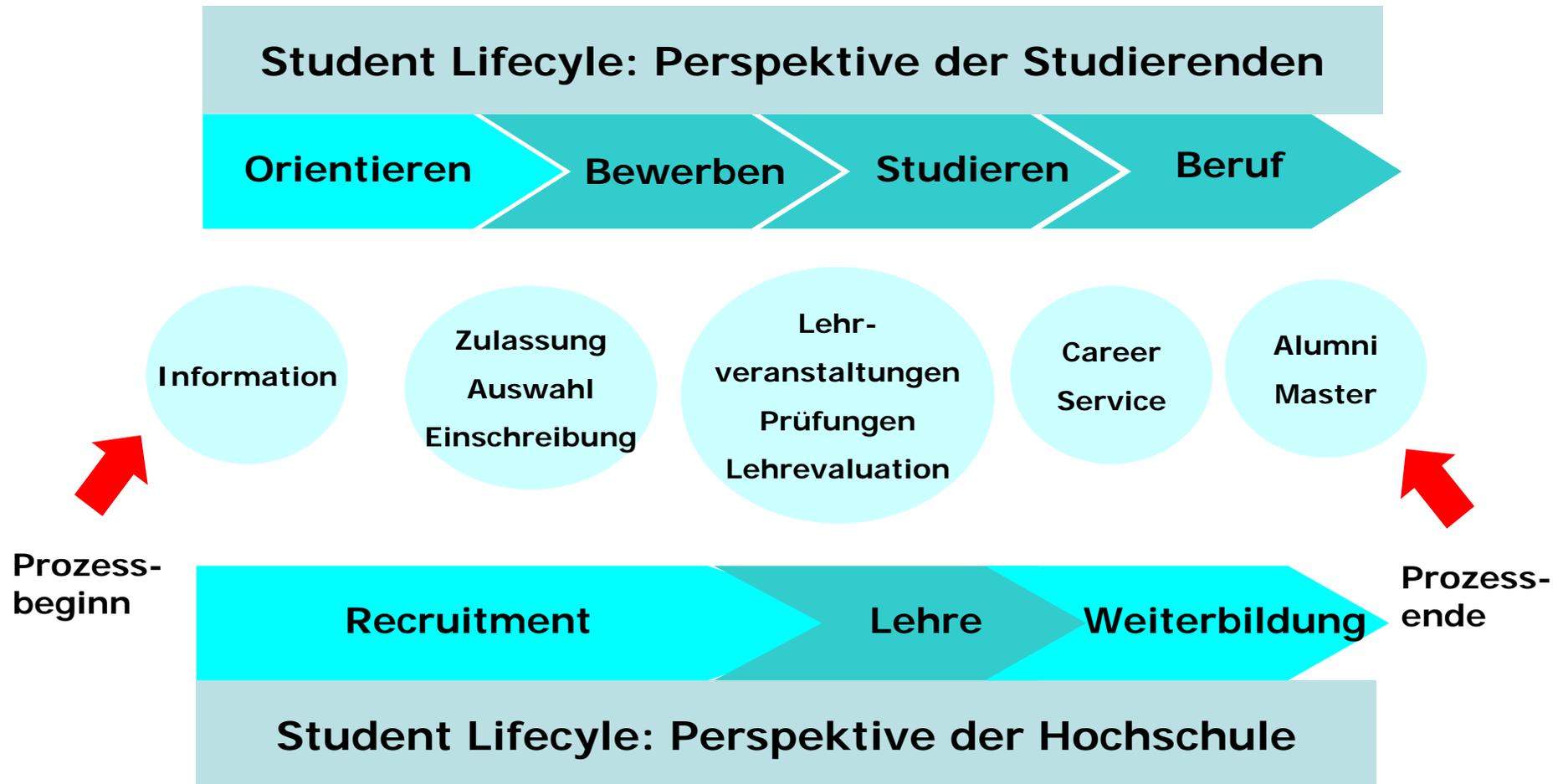
## Der vorgangsförmige Entscheidungsprozess



Schreiben	Adressat/Text	Mitteilung	Wirkung
-----------	---------------	------------	---------

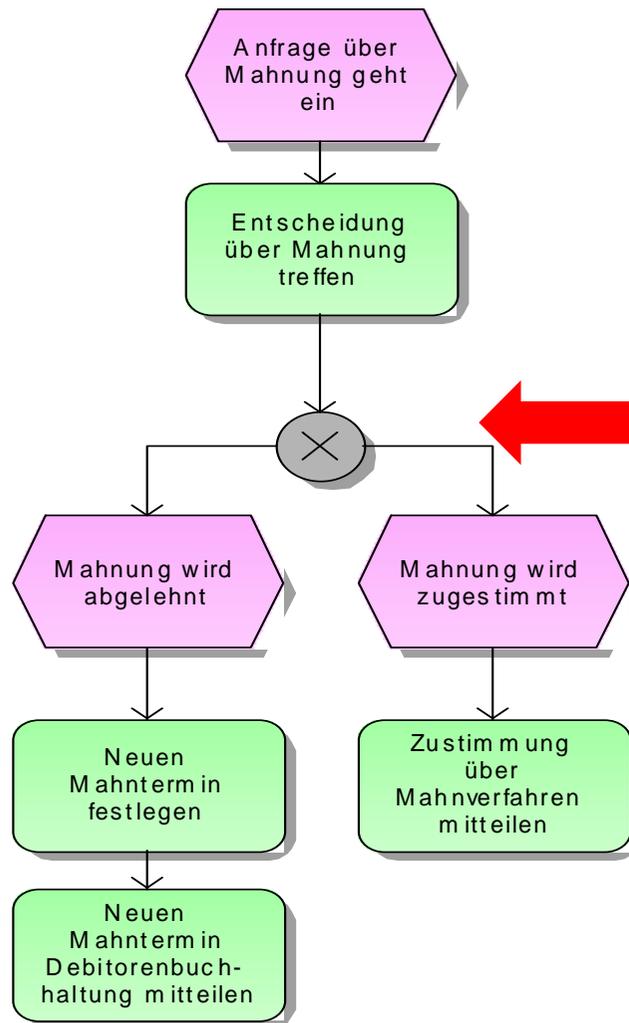
- (1) Prozesse. Versuch einer Annäherung
- (2) Prozesse in Organisationen
- (3) Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
- (4) Prozesse in Hochschulen: Beispiele
- (5) Prozessanalyse
- (6) Fazit

# Prozesse in Hochschulen: Student-Life-Cycle





# Prozesse in Hochschulen: Rechnungswesen



**Entscheidungssituation**

- (1) Prozesse. Versuch einer Annäherung
- (2) Prozesse in Organisationen
- (3) Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
- (4) Prozesse in Hochschulen
- (5) Prozessanalyse
- (6) Fazit

## Prozessanalyse I: Zielsetzung

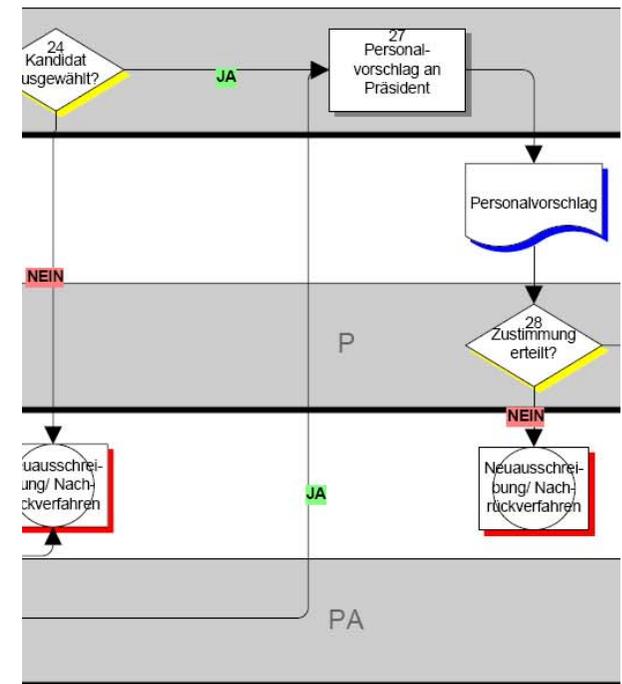
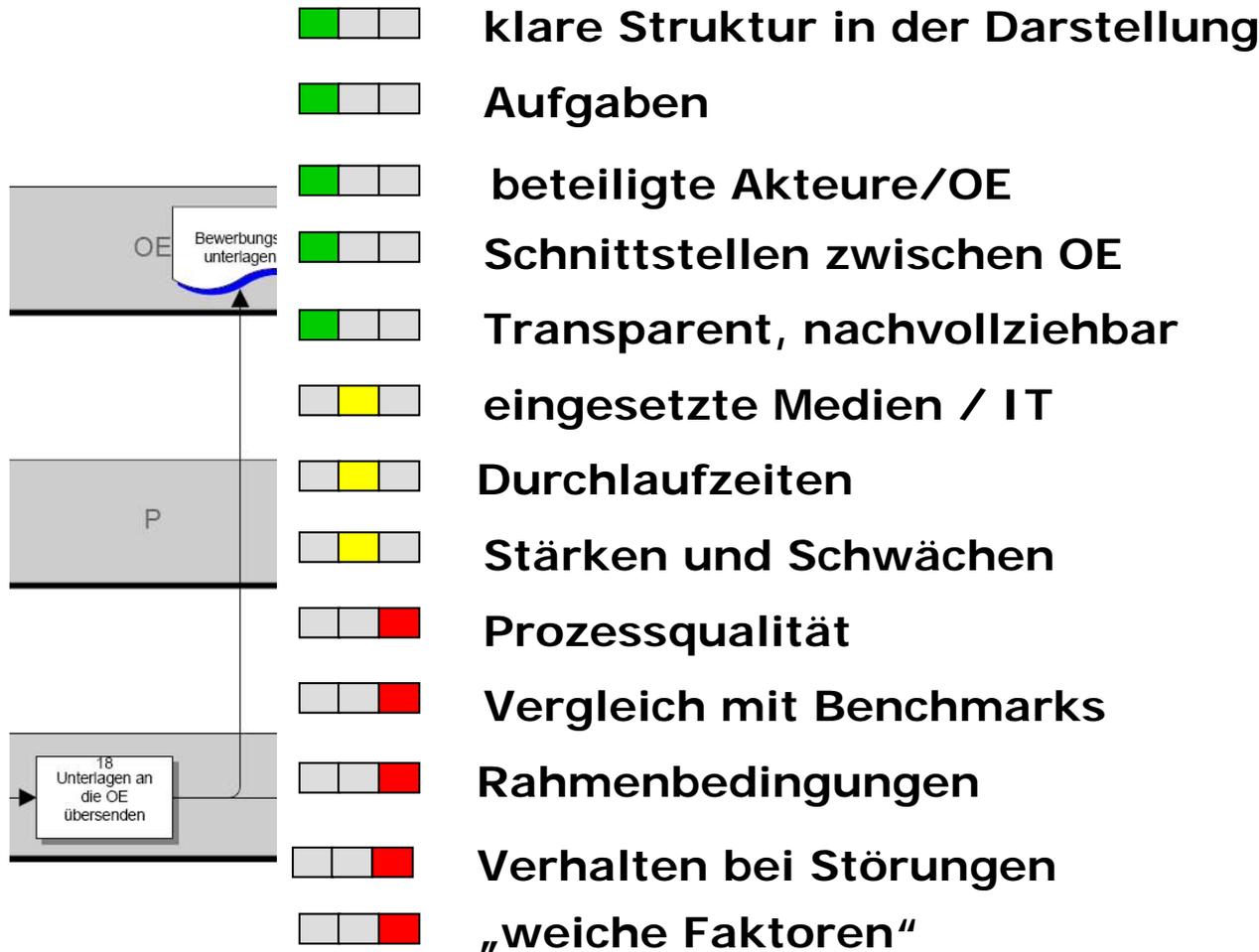
- **Beschreibung einer Ist-Situation auf Basis eines Prozesses**
- **Optimierung der Ist- Situation auf Basis eines Prozesses**
- **Strukturierung einer zukünftigen Situation auf Basis eines Soll-Prozesses (z. B. Einführung des Kaufmännischen Rechnungswesens)**

- **Standardprozess**
- **Kombination von Routine und Einzelfallbearbeitung**
- **Bedeutung von Automatisierbarkeit**
- **Potential der Dezentralisierung**
- **Ressourcenaufwändiger Prozess**
- **Umgang mit Beteiligungsrechten (formal, informal)**
- **Bedeutung von Rahmenbedingungen (Recht, Politik) Vorgaben)**

## Prozessanalyse III: Prozessaufnahme

- **Prozessaufnahme**
  - auf der Basis von Interviews mit Betroffenen
  - auf der Basis eines gemeinsamen Prozessworkshops
  - durch Selbstaufnahme der Beteiligten
- **Prozessvisualisierung**
  - Nutzung von Tools zur Visualisierung
- **Prozessplausibilisierung**
  - Sicherstellung der Vollständigkeit
  - Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über den zugrundeliegenden Prozess

# Prozessanalyse IV: Prozessvisualisierung: Stärken/Schwächen



### Ergänzungen der Prozessvisualisierung um Hinweise zur Art und Weise der Ergebniserstellung

- Schnittstellen zwischen **IT und Mensch**
- **Entscheidungen im Prozess** (welche Prüf- und Entscheidungskriterien liegen zugrunde? Automatik, Checkliste, Beurteilungsspielraum, Entscheidungsvorbereitung)
- **Dokumentationsnotwendigkeiten**
- **Formalisierungsnotwendigkeiten** (Rechtmäßigkeit der Verwaltung) – Formalisierungslücken

### **Ableitung von Optimierungsmaßnahmen und Visualisierung der optimierten Prozesse**

- Ansatzpunkte: Durchlaufzeiten, Koordination, Abläufe, Informationstechnologie, Administration (Formulare) Personal (Qualifikation)

### **Sollprozesse („neue Prozesse“) erstellen**

- auf der Basis von definierten Anforderungen der Organisation
- auf der Basis von sog. Referenzmodellen

### Zentrale Frage: Was müssen /können Referenzprozesse abbilden?

- Kann die Kontextabhängigkeit einer Organisation ausgeblendet werden?
- Müssen sog. Einzel- bzw. Sonderfälle berücksichtigt werden?
- Anforderungen von IT-Referenzprozessen beschränken sich notwendigerweise auf wenn dann Beziehungen oder einfache Transaktionen? Wo bleiben die anderen Prozesselemente?
- Wie werden Entscheidungen in Ihrer Kontingenz in einem Sollprozess berücksichtigt? (nur als Ergebnis? nur als Entscheidungsregel?)
- Sind „Störungen“ in einem Prozess sog. „Pathologien“ (Wirtschaftsinformatik) oder ein Strukturmerkmal der Alltagsarbeit?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Viel Erfolg für die Veranstaltung

Rege (auch kontroverse) Diskussionen