

Organisation der mit Weiterbildungsangeboten verbundenen Prozesse am Beispiel der Hochschule Harz

Anja Tyll

Projekt „Offene Hochschule Harz“

Erstellt im Rahmen des Projekts: "Offene Hochschule Harz – Programmentwicklung, Anrechnungsberatung, Netzwerkbildung". Dabei handelt es sich um ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Projekt im Rahmen des Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Ausgangssituation der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an der Hochschule Harz	4
3	Ziele im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule Harz	7
	3.1 Wirtschaftliche Tragfähigkeit und Erfolgspotenziale.....	8
	3.2 Qualitative Aspekte	10
4	Empfehlung zur Organisation der mit Weiterbildungsangeboten verbundenen Prozesse	11
5	Fazit und Ausblick	16
	Literaturverzeichnis	18

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Verankerung des Transferzentrums im Aufgabengebiet des Prorektors „Forschung und Transfer“ als Stabsstelle	4
Abb. 2:	Beispiel einer Kalkulation für kostenpflichtige Zertifikatskurse an der Hochschule Harz.....	9
Abb. 3:	Qualitätselemente der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	11
Abb. 4:	Mögliche Prozessorganisation für die Weiterbildung an der Hochschule Harz	12
Abb. 5:	Leitungsaufgaben im Bereich „Weiterbildung“.....	13
Abb. 6:	Aufgaben in den Kernprozessen im Bereich „Weiterbildung“	13
Abb. 7:	Aufgaben der Funktionalen Schulen im Bereich „Weiterbildung“.....	14
Abb. 8:	Aufgaben in den Supportprozessen im Bereich „Weiterbildung“	15

1 Einleitung

Ein Teil der berufsbegleitenden Weiterbildungsprogramme der Hochschule Harz ist in Projekten entwickelt worden, die von externer Seite finanziert wurden. So fördert das Bundesbildungsministerium im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung – offene Hochschulen“ auch das Projekt "Offene Hochschule Harz – Programmentwicklung, Anrechnungsberatung, Netzwerkbildung". Nach dem Auslaufen der Projekte stehen die personellen und finanziellen Ressourcen nicht mehr zur Verfügung. Um die entwickelten Studienprogramme nachhaltig in den regulären Betrieb der Hochschule übernehmen zu können, muss eine adäquate Organisationsstruktur geschaffen werden.

Laut einer DGWF Studie von 2015 ist die Wahl der Organisationsform für die wissenschaftliche Weiterbildung prinzipiell abhängig von den inner- und außerhochschulischen Rahmenbedingungen, vom Aufgabenspektrum sowie von den zugeordneten Funktionen.¹ Nicht zuletzt die Länderstudie Deutschland hat deutlich gemacht, dass die wissenschaftliche Weiterbildung institutionell in sehr unterschiedlicher Weise an den Hochschulen verankert ist. Für die Weiterbildungsaktivitäten einer Hochschule ist es von großer Bedeutung, wie sie verortet werden: akademisch/wissenschaftsnah, administrativ/verwaltungsorientiert oder intermediär. Im Folgenden wird vor dem Hintergrund der Ziele der Hochschule Harz untersucht, in welcher Weise die mit der wissenschaftlichen Weiterbildung verbundenen Prozesse organisiert werden sollten.

Dazu wird unter Punkt 2 die Ist-Situation in Bezug auf die Abläufe und Strukturen im Weiterbildungsbereich der Hochschule Harz näher betrachtet. Mit Hilfe einer Nutzwertanalyse wurde unter Einbeziehung der relevanten Kriterien bewertet, welche Organisationsstrukturen sich am ehesten für die Hochschule Harz eignen und welche Aufgaben diesen zugeordnet werden sollten.² Dabei wurden drei unterschiedliche Varianten näher analysiert. Die Variante mit dem größten Nutzwert bildet in der nachfolgenden Arbeit die Grundlage für die Überlegungen zur Organisation der mit der Weiterbildung verbundenen Prozesse an der Hochschule Harz (Punkt 4).

¹ Vgl. DGWF (2015), S. 4ff.

² Vgl. Reer, A. (2017)

2 Ausgangssituation der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an der Hochschule Harz

An der Hochschule Harz werden Weiterbildungsaktivitäten aktuell größtenteils über das Transferzentrum Harz, eine dem Rektorat zugeordnete Stabsstelle, gesteuert. Sie steht in enger Verbindung mit dem Career Service der Hochschule sowie z. B. mit Mitarbeiter(inne)n aus geförderten Projekten, in denen neue Weiterbildungsprogramme entstehen. Daneben werden einige Weiterbildungsprogramme dezentral in den Fachbereichen betreut.

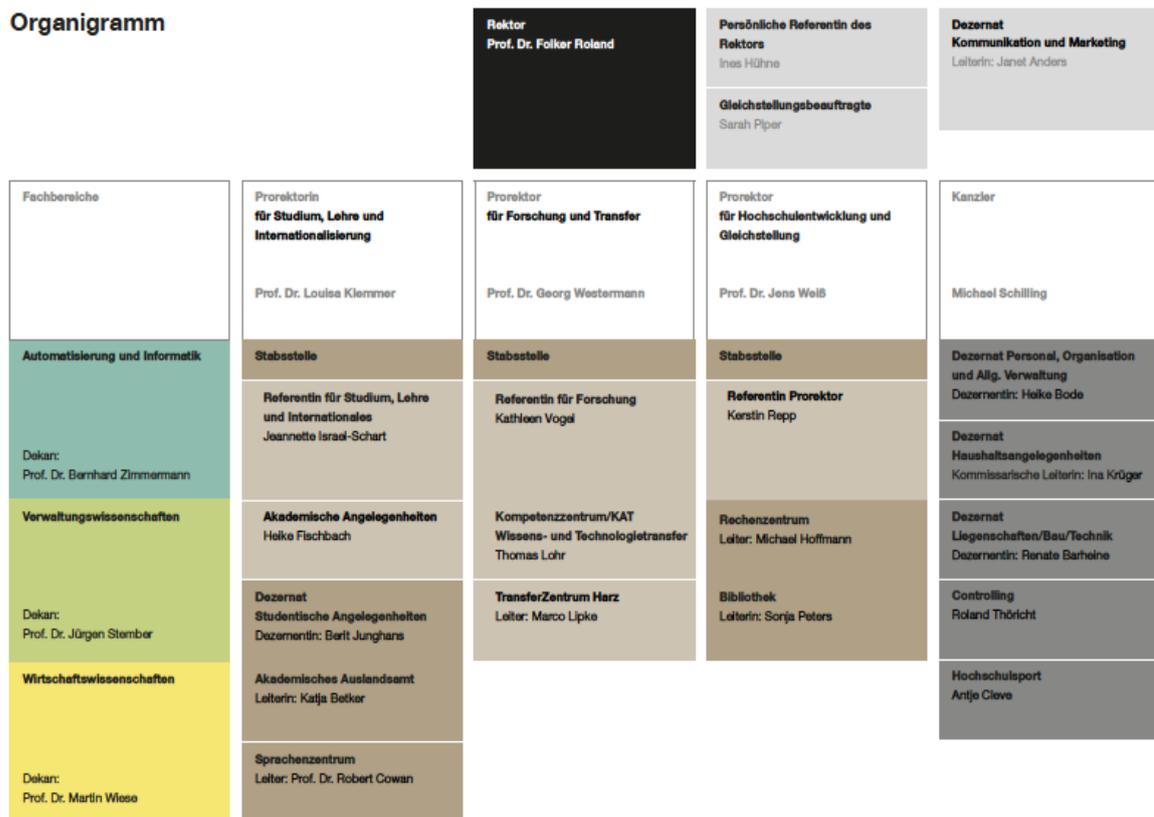


Abb. 1: Verankerung des Transferzentrums im Aufgabengebiet des Prorektors „Forschung und Transfer“ als Stabsstelle

Bestimmte mit den Weiterbildungsprogrammen verbundene Aufgaben wie z. B. das Ausstellen von Abschlussdokumenten oder die Immatrikulation von Studierenden werden von den zuständigen Dezernaten der Hochschule zentral durchgeführt. Weitere Aufgaben werden teils im Rahmen von Projektstrukturen, teils aber auch von Fachbereichen und An-Instituten abgewickelt. Im Folgenden soll die Ausgangssituation sämtlicher Bereiche betrachtet werden, die Berührungspunkte mit dem Weiterbildungsbereich der Hochschule Harz haben. Die nachfolgende Analyse basiert auf Erfahrungen der in den jeweiligen Bereichen tätigen Mitarbeiter(innen).

Marketing, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem Dezernat Kommunikation und Marketing der Hochschule Harz gibt es eine Vielzahl von Schnittstellen. Printmedien wie Studiengangs- und Programmflyer, Werbemittel und Pressemitteilungen werden in Absprache mit den Programmverantwortlichen erstellt. Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen wie das einmal jährlich stattfindende „Campusfieber“, der Tag der Offenen Tür der Hochschule, werden vom Dezernat Kommunikation und Marketing koordiniert und auch für die Präsentation des Weiterbildungsangebots der Hochschule genutzt. Es gibt eine Vielzahl von Aktivitäten und damit verbundenen Prozessen des Dezernats mit Synergieeffekten zum Weiterbildungsbereich der Hochschule. Die Erkenntnis, dass sich die Anforderungen berufsbegleitend Studierender von denen Vollzeitstudierender unterscheiden, wirkt sich auch auf den Marketingbereich aus. Für die Vermarktung der Weiterbildungsangebote sind daher zusätzliche Anstrengungen notwendig, die auch vom Transferzentrum der Hochschule abgedeckt werden.

Anerkennungs- und Anrechnungsberatung

Kompetenzen hinsichtlich dieses Themas sind aktuell insbesondere bei einer mit dem Gebiet sehr vertrauten Mitarbeiterin gebündelt, die die Verantwortlichen der Studiengänge berät und sich an der Vorbereitung von Anerkennungs- und Anrechnungsentscheidungen für berufsbegleitende Studiengänge der Fachbereiche und ihrer Zulassungskommissionen und Prüfungsausschüsse beteiligt. Auch wenn die zu Grunde liegenden Überlegungen und Prozesse gut dokumentiert sind, ist die Mitarbeiterin aktuell nur schwer ersetzbar.

Studienberatung und Bewerbungsmanagement

Seit dem Relaunch der Internetseite im März 2014 können sich Interessierte im Erstkontakt mit der Hochschule inzwischen gut orientieren und gelangen in den meisten Fällen direkt an die passenden Ansprechpartner(innen) der jeweiligen Studien- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Hochschulintern ist nicht immer transparent, wer für bestimmte Aufgaben und Prozesse im Weiterbildungsbereich zuständig ist, zumal die Verantwortlichen auch wechseln.

Durch die spezifischen Anforderungen berufsbegleitend Studierender ist im Zweitkontakt eine persönliche Einzelberatung im Hinblick auf inhaltliche Aspekte und die spezielle Studiensituation sinnvoll, die von mit den Weiterbildungsprogrammen vertrauten Mitarbeiter(inne)n wahrgenommen wird. Diese leisten auch beim Bewerbungs-, Zulassungs- und ggf. beim Immatrikulationsprozess Unterstützung.

Immatrikulation

Die Aufgabe der Immatrikulation von berufsbegleitend Studierenden ist im Dezernat für studentische Angelegenheiten der Hochschule Harz angesiedelt. Die Bewerber(innen) werden

bei der Zusammenstellung der Immatrikulationsunterlagen von Mitarbeiter(inne)n des Weiterbildungsbereichs unterstützt.

Studierendenbetreuung

Aktuell wird dies über sehr unterschiedliche Strukturen abgedeckt. Hierzu zählen aus Studiengebühren/Entgelten finanzierte Mitarbeiter(innen) im Weiterbildungsbereich der Hochschule, aber auch Mitarbeiter(innen) von Fachbereichen und An-Instituten übernehmen diese Aufgaben.

Prüfungsorganisation und Notenverbuchung

Die Organisation der Prüfungen und die Kommunikation von Prüfungsergebnissen werden in der Regel durch die Mitarbeiter(innen) vorgenommen, die auch für die Betreuung der Studierenden verantwortlich sind. Hintergrund ist, dass zahlreiche Prüfungen nicht in den Prüfungszeiträumen der Vollzeitstudiengänge stattfinden, wodurch spezielle Abläufe – auch für die Notenverbuchung – notwendig sind.

Prüfungsausschüsse und Prüfungsämter

Für die berufsbegleitenden Studiengänge regelt die vom jeweiligen Fachbereich eingesetzte Zulassungs- und Prüfungskommission auf Grundlage einer Zulassungs-, Prüfungs- und Studienordnung sämtliche diesbezügliche Angelegenheiten. Für Zertifikatskurse sind die Prüfungsangelegenheiten auf Grund der speziellen Gegebenheiten in einer Durchführungsbestimmung geregelt.

Abschlussdokumente wie Zeugnisse, Urkunden und Bescheinigungen für berufsbegleitende Studiengänge werden zentral über das Dezernat für studentische Angelegenheiten der Hochschule ausgestellt. Für Zertifikatsprogramme und sonstige Angebote im Bereich Weiterbildung wird dies von den jeweiligen Programmverantwortlichen bearbeitet.

Qualitätsmanagement

Über die Referentin der Prorektorin für Studium, Lehre und Internationales werden die Evaluation von Lehrveranstaltungen sowie weitere qualitätsrelevante Maßnahmen der Studiengänge nach hochschulweiten Standards sowohl im Vollzeit- als auch im berufsbegleitenden Lehrbetrieb gesteuert. Die Evaluation erfolgt hauptsächlich über die Studierendenplattform StudIP. Die Evaluation von Zertifikatskursen und sonstigen Angeboten obliegt im Regelfall denjenigen, die die Teilnehmer(innen) der einzelnen Programme betreuen.

Beratung für Studienabbrecher(innen)

Die Abbrecherquote ist bei berufsbegleitenden Studiengängen geringer als bei Vollzeitstudiengängen. Erfahrungsgemäß scheitern berufsbegleitend Studierende an der Hochschule Harz weniger an nicht bestandenen Prüfungen als an Problemen der Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie. Müssen berufsbegleitend Studierende in Erwägung ziehen, ihr Studium zu unterbrechen oder abzubrechen, erfolgt eine individuelle Beratung durch die Programmverantwortlichen. Oft wird die Option eröffnet, das Studium – wenn möglich – zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen.

Absolvent(inn)enbetreuung

Absolvent(inn)en berufsbegleitender Studiengänge steht wie Vollzeitstudierenden die Möglichkeit offen, in das Ehemaligennetzwerk der Hochschule Harz aufgenommen zu werden, das von der zentralen Alumnibetreuung der Hochschule unterstützt wird. Zertifikatsstudierende sind in diesem Bereich bisher nicht berücksichtigt, da diese Angebote noch relativ neu im Programmportfolio der Hochschule sind. Grundsätzlich spricht jedoch nichts dagegen, Absolvent(inn)en von Zertifikatsprogrammen ebenfalls diese Möglichkeit zu bieten.

Akkreditierung

Der Akkreditierungsprozess berufsbegleitender Studiengänge ist identisch mit dem der Vollzeitstudiengänge. Beteiligt sind hier u. A. das jeweilige Dekanat, der/die Studiengangskordinator(in), die für die Programme zuständigen Mitarbeiter(innen) sowie für das Rektorat die Prorektorin für Studium, Lehre und Internationalisierung.

3 Ziele im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule Harz

Das Aufstellen von Zielen im Bereich des Managements von wissenschaftlicher Weiterbildung ist eine wesentliche Aufgabe, bei der die Hochschulen, anders als z. B. im grundständigen Studium, eine vergleichsweise große Autonomie besitzen.³ Mit der Zielformulierung im Hochschulentwicklungsplan der Hochschule Harz wurde im Oktober 2014 festgelegt, die Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer (Forschung, Absolventenvermittlung und Weiterbildung) bis 2019 in einer Organisationseinheit zu bündeln. Alle Aktivitäten und Dienstleistungen, die mit dem Thema „Weiterbildung“ verbunden sind, sollen bis dahin über eine zentrale Stelle organisiert sein. Das Rektorat der Hochschule hat die weiterbildungsorientierten Ziele durch einige quantitative Zielgrößen spezifiziert.

³ Vgl. Knust, M. (2006), S. 143ff.

3.1 Wirtschaftliche Tragfähigkeit und Erfolgspotenziale

Laut Landeshochschulgesetz Sachsen-Anhalt „können sich Hochschulen mit Zustimmung des Ministeriums an Unternehmen beteiligen oder Unternehmen gründen insbesondere für die Bereiche Forschung, Entwicklung und Weiterbildung, sofern nicht Kernaufgaben in diesen Bereichen unmittelbar betroffen sind. Die von den Hochschulen hierdurch erzielten Einnahmen und Gewinne verbleiben bei den Hochschulen.“⁴

„Für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote werden in der Regel Gebühren oder Entgelte erhoben. Obwohl sich die Regelungen zu Gebühren und Entgelten in den Bundesländern unterscheiden, können die Hochschulen in der Regel über die Einnahmen aus Weiterbildung frei verfügen.“⁵

In der 2017 durchgeführten und in Punkt 1 bereits angesprochenen Nutzwertanalyse zur künftigen Organisationsform für den Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung an der Hochschule Harz wurde „ein geringes wirtschaftliches Risiko“ als grundlegendes Entscheidungskriterium definiert.⁶ Die wirtschaftliche Tragfähigkeit ist also für die Hochschule Harz unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Eine Kostenberechnung für berufsbegleitende Zertifikatsangebote, offene Seminare und neue Studiengänge ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage zur Einführung und zur Beurteilung der Durchführbarkeit eines Programmes. Nachfolgend findet sich ein Beispiel einer Kalkulation für Zertifikatskurse an der Hochschule Harz.

⁴ Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) in der Fassung der Bekanntmachung (2010)

⁵ Tippelt, R./von Hippel, A. (2010), S. 548

⁶ Vgl. Reer, A. (2017)

Kalkulation Teilnehmerentgelt/-gebühren	Fixe Kosten		Summe Fixe Kosten	Fixe Kosten kumuliert	Tln.-abhängige Kosten	Kosten MinimalTn pro Tln.	Kosten MaximalTn. pro Tln.
Dozentenkosten							
Reisekosten/ Übernachtung Dozent							
Vervielfältigungen, Schulungsmaterial ...							
Raumkosten und Catering							
Direkte Durchführungskosten							
Teilnehmerakquisition und -beratung							
Ausgaben für Werbemittel (Satz und Druck)							
Ausgaben für Werbeaktivitäten							
Indirekte Durchführungskosten							
Erstellung Schulungsunterlagen (Mitarbeiter)							
Erstellung Schulungsunterlagen (Prof.)							
Erstellung Seminarkonzeption und -präsentation (Prof.)							
Erstellung Seminarkonzeption und -präsentation (Mitarbeiter)							
Entwicklungskosten							
Anteil für die Ideen-Entwicklung Koordinator							
Anteil für die Ideen-Entwicklung Institution							
Anbieterkosten							
Erwartbare Mindestteilnehmerzahl							
Maximalteilnehmerzahl							
Angenommener Preis							
Notwendige Teilnehmerzahl zur Deckung der direkten Durchführungskosten							
Notwendige Teilnehmerzahl zur Deckung der indirekten Durchführungskosten							
Notwendige Teilnehmerzahl zur Deckung der Entwicklungskosten							
Notwendige Teilnehmerzahl zur Deckung der Anbieterkosten							

Abb. 2: Beispiel einer Kalkulation für kostenpflichtige Zertifikatskurse an der Hochschule Harz

Für die Ausschöpfung von Erfolgspotentialen ist die Schaffung von an der Nachfrage orientierten Programmen von großer Wichtigkeit. Dabei nimmt die enge Vernetzung mit Unternehmen, Verbänden und kommunalen Einrichtungen hier eine Schlüsselstellung ein. Besonders im Bereich der nicht abschlussorientierten Angebote wie z. B. bei Zertifikatskursen sind nachfrageorientierte Programme zu fokussieren, um im Wettbewerb mit privaten Weiterbildungsanbietern bestehen zu können. Da Hochschulen in der Regel für Vermarktungsmaßnahmen nur begrenzt Ressourcen zur Verfügung stehen, ist die angesprochene Vernetzung umso wichtiger, um Angebote am Markt zu platzieren. Bei der thematischen Auswahl der Programme sind zudem Profil, Leitbild und Kernkompetenzen der Hochschule zu berücksichtigen. In regelmäßigen Abständen muss überprüft werden, ob eine Erweiterung des Angebotsspektrums sinnvoll erscheint.

3.2 Qualitative Aspekte

In einer Studie der Leuphana Universität Lüneburg von 2012 haben Wissenschaftler(innen) zusammengetragen, welche Kriterien Weiterbildung erfüllen muss, um als wissenschaftlich zu gelten.⁷ Das Ergebnis sind fünf Qualitätskriterien für wissenschaftliche Weiterbildungsformate:

1. in Verantwortung einer Hochschule
2. wissenschaftliche Inhalte
3. wissenschaftlich ausgebildete Dozent(inn)en
4. Abnahme von Prüfungen
5. Vergabe von Credit Points

Für die professionelle Umsetzung von wissenschaftlicher Weiterbildung als Auftrag der Hochschulen im Bologna-Prozess ist die Entwicklung von Qualitätsstandards unerlässlich geworden. Eine Aufstellung von Qualitätskriterien unter Berücksichtigung des Wandels von einer Input- zu einer Output-Orientierung sollte Grundlage jeder Einrichtung für wissenschaftliche (Weiter-)Bildung sein. Folgende Qualitätskriterien sollten erfüllt sein⁸:

- Selbstverständnis als Dienstleister für Hochschulen, Lernende und Auftraggeber
- professionelle Organisation
- lernfreundliche Rahmenbedingungen
- hoher Stellenwert von Beratung und Betreuung
- Partizipation der Beteiligten bei der Angebotsgestaltung
- Nachvollziehbarkeit der Abläufe
- Transparenz für die Zielgruppe der Lernenden und Auftraggeber

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurde in der vorbereitenden Diskussion zwischen den Stakeholdern im Bereich Weiterbildung an der Hochschule Harz und der Hochschulleitung der Aspekt „Qualität der Lehre“ als ein zentrales Kriterium definiert. Die Einhaltung qualitativer Anforderungen wäre über ein Gremium gewährleistet, das sich aus folgenden Mitgliedern zusammensetzen könnte:

- Vertreter(in) des jeweiligen Fachbereiches (möglichst Programmverantwortliche)
- Vertreter(in) des Rektorats (aus den Bereichen Studium, Lehre, Qualitätsmanagement und Weiterbildung)
- Vertreter(in) des Weiterbildungsbereichs der Hochschule
- Studierendenvertreter(in)
- externe/r Vertreter/in (z. B. aus Kooperationsunternehmen)

⁷ Leuphana Universität (2012a), S. 10

⁸ Vgl. DGWF (2013), S. 2

Abbildung 3 gibt einen Überblick über Qualitätselemente der wissenschaftlichen Weiterbildung, die Gegenstand der Beratungen des Gremiums sein könnten.



Abb. 3: Qualitätselemente der wissenschaftlichen Weiterbildung⁹

Bei der Änderung von Organisationsstrukturen ist zu beachten, dass beteiligte Mitarbeiter(innen) angemessen eingebunden werden, da die Partizipation ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Change Managements ist.¹⁰

4 Empfehlung zur Organisation der mit Weiterbildungsangeboten verbundenen Prozesse

Der Vorschlag zur Organisation der für die Durchführung von Weiterbildungsangeboten notwendigen Prozesse basiert auf dem Ergebnis der Bewertung möglicher Organisationsformen für den Weiterbildungsbereich der Hochschule Harz.¹¹ Danach sollen die meisten Weiterbildungsaktivitäten, insbesondere die Durchführung von berufsbegleitenden Studiengängen, auf Grund der engen Verknüpfung mit hochschulspezifischen Prozessen (Immatrikulation, Erstellung der Abschlussdokumente etc.) in einem neu einzurichtenden „Professional Center“ (PC) der Hochschule Harz organisiert werden. Über eine zu gründende GmbH, an der

⁹ Gronert, L. und Lengler, A. (2015), S. 26ff.

¹⁰ Vgl. Kaune, A. (2010), S. 21

¹¹ Vgl. Reer, A. (2017)

die Hochschule maßgeblich beteiligt ist, sollen insbesondere Einzel- und Zertifikatsangeboten sowie Seminare und Vorträge geplant, vermarktet und durchgeführt werden.

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurden zunächst sämtliche Aufgaben im Weiterbildungsbe-
reich – entsprechend den Partizipationsanforderungen des Change Managements – unter
Einbeziehung aller Beteiligten identifiziert und den Prozessarten „Kernprozesse“, „Support-
prozesse“ und „Funktionale Schule“ zugeordnet mit dem Ziel, die Prozessorganisation „Wei-
terbildung“ an der Hochschule Harz ganzheitlich abzubilden. Dabei wurden einerseits
Schnittstellen mit bestehenden Strukturen der Hochschule ersichtlich, andererseits wurde
aufgezeigt, an welcher Stelle es sinnvoll bzw. notwendig ist, diese bestehenden Strukturen
weiterhin zu nutzen bzw. neue Strukturen zu schaffen. In der folgenden Abbildung 4 wird
eine mögliche Prozessorganisation dargestellt.

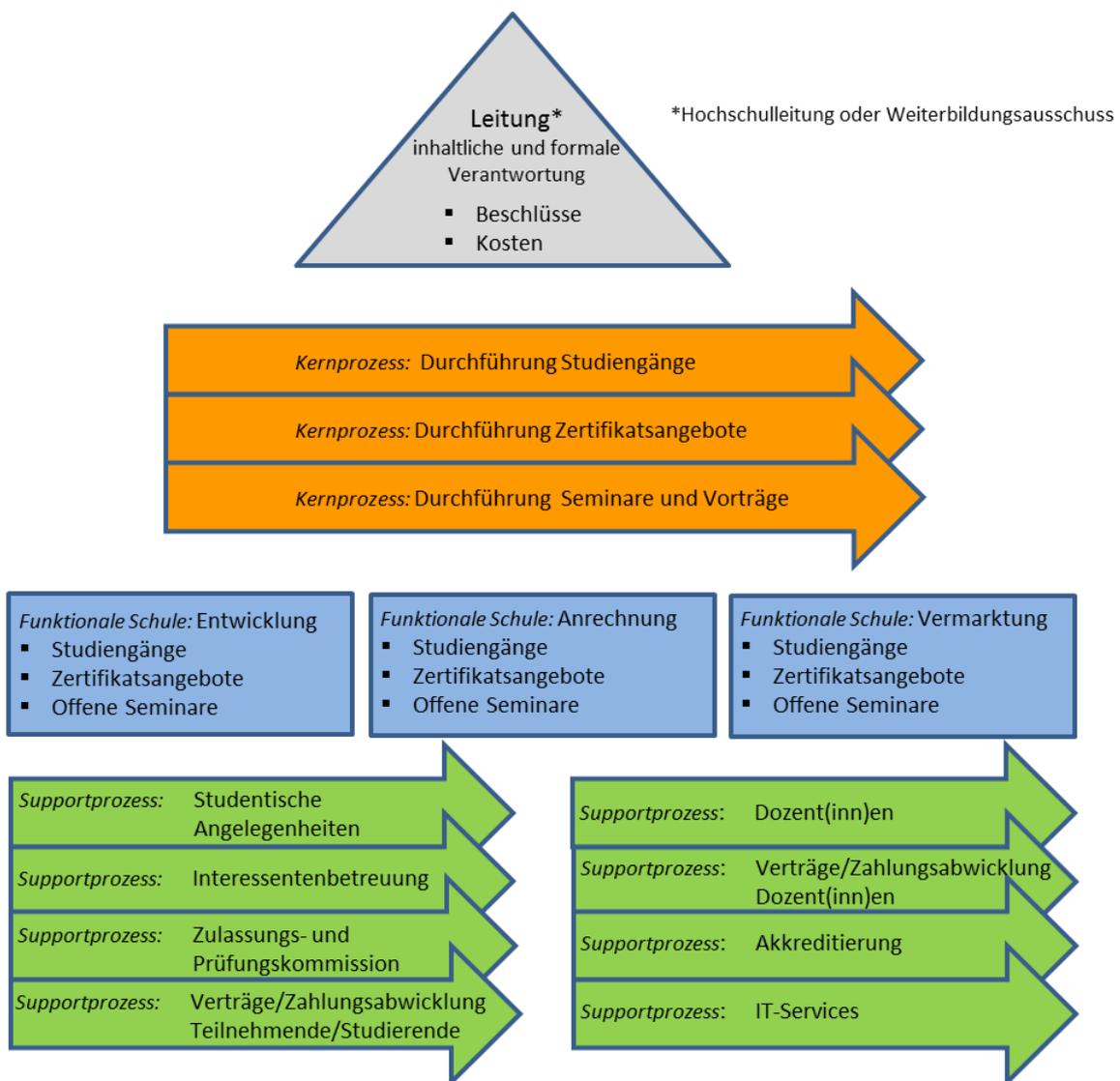


Abb. 4: Mögliche Prozessorganisation für die Weiterbildung an der Hochschule Harz

Abbildung 5 gibt einen Überblick über mögliche Leitungsaufgaben im Bereich „Weiterbildung“ sowie die die Bearbeitung und die Entscheidungen verantwortlichen Einrichtungen.

Leitung	Aufgaben	Zuarbeit/ Bearbeitung	Entscheidung/ Verantwortung
Beschlüsse	- Studiengang anzeigen und ggf. genehmigen lassen - Gremienbeschlüsse einholen	PC, FB, HSL PC	HSL FB
Kosten	- Kosten kalkulieren - Seminarkonditionen festlegen	PC, GmbH PC	FB, GmbH GmbH

PC=Professionell Center
HSL= Hochschulleitung
FB=Fachbereich der Hochschule

VW=Verwaltung der Hochschule
DSA=Dezernat f. studentische Angelegenheiten
WBA=Weiterbildungsausschuss

Abb. 5: Leitungsaufgaben im Bereich „Weiterbildung“

In den *Kernprozessen* erfolgt die Wertschöpfung, also die Bearbeitung der Leistung, für die ein Studierender/Teilnehmender ein Entgelt/eine Gebühr entrichtet (Abbildung 6).

Kernprozesse	Aufgaben	Zuarbeit/ Bearbeitung	Entscheidung/ Verantwortung
Durchführung Studiengänge	- Veranstaltung in Stud.IP anlegen/Teilnehmende eintragen - Selbstlernmaterialien bereitstellen (technisch) - Abmeldungen erfassen/neue Termine abstimmen - Studierendenanfragen beantworten - Bescheinigungen erstellen - Räume reservieren - zusätzliche Ausstattung bereitstellen - Lounge vor- und nachbereiten - Prüfungsaufsichten organisieren - Dozenten einweisen inkl. Schlüssel, Passwort etc. - Evaluationen verteilen (erfolgt über Stud.IP) - Rückgabe zusätzlicher Raumausstattung absichern - Noten einholen und erfassen - Meldung der Noten an das Dezernat für stud. Angelegenheiten - Noteneingabe durch das Dezernat für stud. Angelegenheiten - Weitergabe der Noten an Studierende - Evaluationen einholen und auswerten - Evaluationsveranstaltungen durchführen - Evaluationsergebnisse umsetzen - Zeugnisse erstellen	PC PC PC PC PC, DSA PC PC PC PC PC PC VW, PC PC PC PC PC PC, DSA PC, DSA PC PC PC PC, FB PC, DSA	PC PC PC PC DSA PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC, FB DSA
Durchführung Zertifikatsangebote	- Termine planen/koordinieren - Räume buchen - Dozenten betreuen - Angebote erstellen - Teilnehmende betreuen - Veranstaltungen durchführen - Bescheinigungen erstellen	FB, GmbH PC GmbH FB, GmbH GmbH GmbH PC, GmbH	GmbH PC GmbH GmbH GmbH GmbH GmbH
Durchführung Seminare und Vorträge	- Termine planen/koordinieren - Räume buchen - Dozenten betreuen - Teilnehmende betreuen - Veranstaltungen durchführen - Bescheinigungen erstellen	FB, GmbH PC GmbH GmbH GmbH DSA, GmbH	GmbH PC GmbH GmbH GmbH GmbH

PC=Professionell Center
HSL= Hochschulleitung
FB=Fachbereich der Hochschule

VW=Verwaltung der Hochschule
DSA=Dezernat f. studentische Angelegenheiten
WBA=Weiterbildungsausschuss

Abb. 6: Aufgaben in den Kernprozessen im Bereich „Weiterbildung“

Bei den Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule Harz wurde eine Unterteilung in drei Kernprozesse vorgenommen: Studiengänge, Zertifikatsangebote sowie Seminare und Vorträge. Diese Unterteilung ist notwendig, weil sich vor allem die Abwicklung formal und teilweise organisatorisch unterscheidet, auch wenn es innerhalb der Funktionalen Schulen und der Supportprozesse identische Schnittstellen für alle drei Formate gibt.

Die *Funktionalen Schulen* vermitteln Wissen an die Prozesse. Sie erfüllen primär eine Beratungsaufgabe, basierend auf dem ständigen Erwerb von neuem Fachwissen, und stellen für die Kernprozesse notwendige Kompetenzen bereit, so dass in diesen die eigentliche Wertschöpfung stattfinden kann.¹² So liefern in dem untersuchten Fall die Funktionalen Schulen „Entwicklung“, „Vermarktung“ und „Anrechnung“ spezialisiertes Wissen an die Kernprozesse der Durchführung der Angebote, wobei sie dieses kontinuierlich weiterentwickeln (Abbildung 7).

Funktionale Schulen	Aufgaben	Zuarbeit/ Bearbeitung	Entscheidung/ Verantwortung
Entwicklung			
<i>Seminare und Vorträge</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsteam zusammenstellen - Inhalt, Umfang und Ablauf festlegen/dokumentieren - Teilnahmebedingungen festlegen 	PC FB, PC FB, PC	WBA WBA WBA
<i>Modul- und Zertifikatsangebote</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsteam zusammenstellen - Inhalt, Umfang und Ablauf festlegen/dokumentieren - Teilnahmebedingungen festlegen 	PC FB, PC FB, PC	WBA WBA WBA
<i>Studiengänge</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsteam zusammenstellen - Inhalt, Umfang und Ablauf festlegen/dokumentieren - Anrechnungskonzept festlegen/dokumentieren - Ordnungen erstellen 	PC PC, FB PC, FB FB	WBA FB FB FB
<i>Individuelle Angebote</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsteam zusammenstellen - Inhalt, Umfang und Ablauf festlegen/dokumentieren - Angebot erstellen 	GmbH PC, FB, GmbH PC, GmbH	GmbH HSL GmbH
Anrechnung	<ul style="list-style-type: none"> - Anrechnungsprozesse unterstützen 	PC	FB
Vermarktung	<ul style="list-style-type: none"> - an Veranstaltungen/Messen teilnehmen - Pressearbeit - soziale Medien bedienen - Kooperationspartner identifizieren - Gespräche führen und Kooperationen vereinbaren - Veranstaltungen mit Kooperationspartnern begleiten - produktspezifische Werbemaßnahmen entwickeln - produktspezifische Werbemaßnahmen durchführen 	PC PC PC PC PC PC PC PC PC	PC PC PC PC PC PC PC PC PC

PC=Professionell Center
HSL=Leitung der Hochschule
FB=Fachbereich der Hochschule

VW=Verwaltung der Hochschule
DSA=Dezernat f. studentische Angelegenheiten
WBA=Weiterbildungsausschuss

Abb. 7: Aufgaben der Funktionalen Schulen im Bereich „Weiterbildung“

¹² Vgl. Osterloh, M., Frost, J. (2006), S. 179

Funktionale Schulen haben zwar keine Weisungsbefugnis gegenüber den Prozessteams, trotzdem wechseln sie zwischen Funktion und Prozess, wodurch ein für die Wissensschaffung besonders wertvoller Lern-Anwendungs-Kreislauf entsteht. Einerseits erweitern bzw. vertiefen Mitarbeiter(innen) ihre spezialisierte Wissensbasis in der Funktion, andererseits verknüpfen sie diese mit Anderen und testen sie auf Relevanz im Prozess.¹³

Supportprozesse	Aufgaben	Zuarbeit/ Bearbeitung	Entscheidung/ Verantwortung
Studentische Angelegenheiten	<ul style="list-style-type: none"> - Immatrikulations- und Exmatrikulationsprozesse durchführen - Noten verbuchen - Bescheinigungen erstellen (Urlaubssemester, Exmatrikulation etc.) - Zeugnisse erstellen 	DSA DSA DSA DSA	PC PC PC PC
Interessentenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> - Interessenten informieren und beraten - Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen - Interessenten erfassen - Entscheidungsvorlage f. Prüfungs- u. Zulassungskomm. erstellen 	PC PC PC PC	PC PC PC PC
Zulassungs- und Prüfungskommission	<ul style="list-style-type: none"> - Zulassungsprozess für Studiengänge durchführen - Zulassungsunterlagen ausstellen und versenden - Immatrikulationsunterlagen erstellen - Zulassungsprozess für Modul- u. Zertifikatsangebote durchführen 	PC PC PC PC	FB FB PC PC
Verträge und Zahlungsabwicklung für Teilnehmende und Studierende	<ul style="list-style-type: none"> - Studierendenverträge erstellen - Studiengebühren/Entgelte für Studiengänge abrechnen - Gebührenbescheide/Rückmeldungen erstellen - Gebührenbescheide an das Dezernat für Haushaltsangelegenheiten schicken - Verträge für Seminare und Vorträge/Modul- und Zertifikatsangebote erstellen - Zahlungsbescheide für Seminare und Vorträge/Modul- und Zertifikatsangebote erstellen - Teilnahmeentgelte für Seminare und Vorträge/Modul- und Zertifikatsangebote sowie für weitere Angebote abrechnen 	PC PC, VW PC PC, VW GmbH GmbH GmbH	HSL VW PC VW GmbH GmbH GmbH
Dozent(inn)en	<ul style="list-style-type: none"> - Unterlagen Seminare u. Vorträge erstellen - Selbstlernmaterialien Studiengänge erstellen - Selbstlernmaterialien Modul- u. Zertifikatsangebote erstellen - Lehrmaterial für individuelle Angebote erstellen - Prüfungsaufgaben Studiengänge erstellen 	FB PC, FB FB FB FB	FB FB FB PC FB
Verträge u. Zahlungsabwicklung für Dozent(inn)en	<ul style="list-style-type: none"> - Dozenten-Verträge (Studiengänge) abschließen - Dozentenhonorar (Studiengänge) auszahlen - Dozenten-Verträge (Seminare und Vorträge/Modul- und Zertifikatsangebote) abschließen - Dozentenhonorar (Seminare und Vorträge/Modul- und Zertifikatsangebote) auszahlen 	PC GmbH PC, GmbH GmbH	GmbH PC PC PC
Akkreditierung Studiengänge	<ul style="list-style-type: none"> - Angebote einholen und Vertrag abschließen - Akkreditierung vorbereiten, begleiten, nachbereiten - Vor-Ort-Begehung begleiten - Auflagenerfüllung realisieren 	FB, HSL PC, FB PC, FB, HSL PC, FB	HSL FB, HSL FB, HSL FB, HSL
IT-Services	<ul style="list-style-type: none"> - Zugänge für Lehrbeauftragte vergeben - Online-Learning Support gewährleisten 	PC PC	VW VW

PC=Professionell Center
 HSL=Leitung der Hochschule
 FB=Fachbereich der Hochschule

VW=Verwaltung der Hochschule
 DSA=Dezernat f. studentische Angelegenheiten
 WBA=Weiterbildungsausschuss

Abb. 8: Aufgaben in den Supportprozessen im Bereich „Weiterbildung“

¹³ Vgl. Pöck, T. (2002), S. 166

Zu den *Supportprozessen* gehören, wie in Abbildung 8 dargestellt, regelmäßig wiederkehrende Aufgaben, die notwendig sind, um Kernprozesse ausführen zu können. Supportprozesse müssen keinen direkten Marktkontakt haben und sollten eine möglichst geringe Leistungsverflechtung mit den Kernprozessen aufweisen, so dass der Supportprozess als eigenständige Leistung durchführbar ist.¹⁴ Vor allem im Bereich der berufsbegleitenden Studiengänge kommt es häufig zu Schnittstellen mit Einrichtungen der Hochschule.

5 Fazit und Ausblick

Der Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule Harz ist im Laufe der Jahre unter den gegebenen Voraussetzungen gewachsen und kann inzwischen auf eine Vielzahl von Kompetenzen und Erfahrungen in der Organisation und Durchführung der Angebote zurückgreifen. Positiv ist zu sehen, dass der Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten und die strukturelle Verankerung als strategische Ziele der Hochschule sowohl im Hochschulentwicklungsplan als auch hochschulintern definiert sind. Diese Ziele sind in quantitativer Hinsicht zunächst vorsichtig formuliert, spiegeln aber die eindeutige Absichtserklärung der Hochschulleitung wider, dem Thema der wissenschaftlichen Weiterbildung einen hohen Stellenwert einzuräumen. Gelingt es kurz- bis mittelfristig, die Vorschläge bezüglich Organisationsformen und Prozessen umzusetzen, stellt dies einen Beitrag zur nachhaltigen Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule Harz dar. Die Umsetzung von eindeutig beschriebenen Supportprozessen erhöht bei einer klaren Definition der Schnittstellen die Effektivität der Kernprozesse. Vorhandene Stärken wie die Nähe zu regionalen Unternehmen sowie anwendungsorientierte, praxisnahe Lehrinhalte verknüpft mit einem erfolgreich agierenden Forschungsbereich sollten dabei weiter genutzt und verstärkt kommuniziert werden.

Eine erfolgreiche Umsetzung der Prozesse darf die Partizipation der Beteiligten nicht außer Acht lassen. Die umfassende Einbeziehung der Stakeholder im Rahmen von Befragungen und Workshops bietet die Chance, dass die Veränderungsprozesse hinsichtlich der Organisationsstrukturen und Prozesse auf eine breite Unterstützung der Beteiligten trifft.

Eine Herausforderung bleibt die Platzierung neuer Angebote im umkämpften Weiterbildungsmarkt, vor allem für nicht-abschlussorientierte Formate wie Zertifikatskurse, Seminare und Vorträge. Dabei kann eine Funktionale Schule „Vermarktung“ künftig wertvolle Dienste leisten. In einer Studie der Leuphana Universität Lüneburg¹⁵ wurden die Teilnehmenden

¹⁴ Vgl. Osterloh, M., Frost, J. (2006), S. 100

¹⁵ Vgl. Leuphana Universität (2012a), S. 10

nach den Gründen gefragt, die gegen die Aufnahme einer wissenschaftlichen Weiterbildung sprechen. Im Gegensatz zu den Unternehmen, die mangelnden Praxisbezug und zu hohe Kosten befürchten, sehen Weiterbildungsinteressierte eher das Problem fehlender verfügbarer Plätze bei beliebten Seminaren bzw. Studiengängen. Da nicht alle Kapazitäten für Weiterbildungsangebote an Hochschulen ausgeschöpft sind, bestehen in der Kommunikation von Weiterbildungsangeboten noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Laut einer weiteren Studie der Leuphana Universität zu den Qualitätsstandards und zur Transparenz in der Quartären Bildung¹⁶ kommt auf Anbieter berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere folgende Aufgabe zu: Sie müssen ihr Leistungsangebot transparenter machen. So sollten sie beispielsweise darlegen, mit welchen Lernergebnissen die Teilnehmenden rechnen können und wie genau der Kompetenzzuwachs aussieht. Auch detaillierte Angaben zum Ablauf von Trainings sowie die jeweils angewandte Methodik müssen kommuniziert werden. Entscheidend können hier Gütesiegel und Zertifizierungen sein, beispielsweise von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) oder von Akkreditierungsorganisationen

¹⁶ Vgl. Leuphana Universität (2012b), S. 19

Literaturverzeichnis

DGWF (2013): Qualitätsdimensionen der wissenschaftlichen Weiterbildung, Konstanz

DGWF (2015): Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen, Bielefeld

Gronert, L. & Lengler, A. (2015): Qualitätssicherung durch definierte Qualitätskriterien wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Mörth, A. und Pellert, A. (Hrsg.): Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Oldenburg et al., S. 26-33

Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Dezember 2010

Kaune, A. (2010): Change Management mit Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Berlin

Knust, M. (2006): Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung, Lohmar, Köln

Leuphana Universität (2012a): Hochschulen als Weiterbildungsanbieter, online unter http://www.leuphaa.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/hochschulen_als_weiterbildungsanbieter.pdf, Stand: 11.09.2017

Leuphana Universität (2012b): Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung, online unter http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/qualitaetsstandards_und_transparenz.pdf

Osterloh, M. & Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden

Pöck, T. (2002): Organisatorische Voraussetzungen erfolgreicher Wertschöpfungspartner-schaften, Wiesbaden

Reer, A. (2017): Bewertung von Organisationsalternativen für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung am Beispiel der Hochschule Harz, Wernigerode

Tippelt, R. & von Hippel, A. (2010): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 4. Aufl., Wiesbaden