

Bewertung von Organisationsalternativen für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung am Beispiel der Hochschule Harz

Anke Reer

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".

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Organisationsformen im Überblick	3
2.1	Kooperation mit rechtlich unabhängigem Partner	4
2.2	Eigenständige Unternehmen im Besitz/Einflussbereich der Hochschule	5
2.3	Zentrale hochschulinterne Organisation	5
2.4	Dezentrale hochschulinterne Organisation.....	6
3	Bewertungsinstrumente	6
3.1	Kosten-Nutzen-Analyse	7
3.2	SWOT-Analyse	7
3.3	Nutzwertanalyse	8
4	Ergebnisse der Nutzwertanalyse für den wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich der Hochschule Harz.....	11
4.1	Entscheidungsproblem	11
4.2	Ermittlung der K.O.-Kriterien.....	12
4.3	Entscheidungsvarianten	14
4.4	Entscheidungskriterien mit Bewertung.....	18
4.5	Bestimmung der Nutzwerte.....	20
4.6	Handlungsempfehlung.....	20
5	Fazit	21
	Anhang.....	22
	Literaturverzeichnis	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Variantenabgrenzung anhand von Prozessen	16
Tabelle 2: Nutzwerte der gewählten Kriterien	20

1 Einleitung

Das Thema der wissenschaftlichen Weiterbildung an deutschen Hochschulen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies wurde zum einen angestoßen durch europäische Initiativen wie den Bologna-Prozess oder auch die Lissabon-Konvention, welche das lebenslange Lernen mehr und mehr zur Aufgabe der Hochschule machten.¹ Zum anderen geht der Impuls von den Hochschulen selbst aus, da der Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung eine Chance für Hochschulen bietet, sich in der zunehmend verändernden Gesellschaft zu profilieren. Die steigende Anzahl Berufstätiger, die einen Hochschulabschluss besitzen, bewirkt wiederum eine steigende Nachfrage.² Hochschulen können sich durch einen Ausbau der quartären Bildung ein neues Standbein aufbauen und von anderen Hochschulen abheben. Dadurch entsteht für viele Hochschulen die Notwendigkeit, sich mit Fragen der Organisation der Weiterbildungsangebote und damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten zu beschäftigen. So hat jede Hochschule die Möglichkeit, ein für sie umsetzbares und passgenaues Konzept zu erstellen und zu realisieren.³

Die nachfolgende Untersuchung beschäftigt sich daher zunächst theoretisch mit möglichen Organisationsformen in diesem Bereich sowie mit möglichen Bewertungsinstrumenten. Anschließend wird die an der Hochschule Harz durchgeführte Nutzwertanalyse in ihrem Vorgehen vorgestellt, bevor die Ergebnisse präsentiert werden.

2 Organisationsformen im Überblick

Es bestehen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen viele mögliche Organisationsformen wie zum Beispiel die Kooperation mit rechtlich unabhängigen Partnern, eigenständige Unternehmen im Einfluss der Hochschule sowie zentrale und dezentrale hochschulinterne Organisationsformen. In der Praxis zeigt sich oftmals, dass diese nicht in Reinform vorliegen, sondern als Mischformen, welche nebeneinander existieren, so dass sich die jeweiligen Schwächen vermeiden oder zumindest verringern lassen.⁴ Nachfolgend soll ein Einblick in die bereits genannten Organisationsformen mit ihren Vor- und Nachteilen gegeben werden.

¹ Vgl. Vogt (2017) S.13.

² Vgl. Wolter (2016) S.23.

³ Vgl. Vogt (2017) S.10.

⁴ Vgl. Bade-Becker (2017) S.172.

2.1 Kooperation mit rechtlich unabhängigem Partner

Der Kategorie „Kooperation mit rechtlich unabhängigem Partner“ lassen sich viele Modelle zuordnen. In der deutschen Hochschullandschaft sind vor allem das An-Institut, die gGmbH, die GmbH, die Akademie und die Aktiengesellschaft häufig gewählte Rechtsformen.⁵ Dennoch ist das Konzept dieser Modelle ähnlich aufgebaut, da die Vergabe des Abschlusses i.d.R. über die Hochschule erfolgt, die Durchführung des Angebots allerdings ganz oder teilweise der Kooperationspartner übernimmt.⁶ Es zeigt sich, dass unabhängig davon, wie Aufgaben zwischen Hochschule und Kooperationspartner verteilt sind, ein gewisses Maß an Zuständigkeit immer in der Hochschule verbleiben muss. Beispiele hierfür sind die Immatrikulation oder Aufgaben des Prüfungsausschusses.

Eine solche Organisationsform findet in der heutigen Hochschullandschaft eine breite Anwendung, da sie dem wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich eine höhere Flexibilität ermöglicht. Dies gilt besonders in Bezug auf Beschäftigungsverhältnisse, da die Hochschule an das öffentliche Tarifrecht gebunden ist, wohingegen Kooperationspartner je nach Rechtsform größere Freiheiten bei der Vertragsgestaltung haben.⁷ Die Organisationsform ermöglicht ebenfalls in den Punkten der Gestaltung des Programmangebotes und des Einsatzes von Werbemitteln eine höhere Agilität auf dem Weiterbildungsmarkt.⁸ Durch die Einbeziehung rechtlich unabhängiger Partner hat die Hochschule die Möglichkeit, flexibler und häufig auch kundenorientierter zu agieren.

Umgekehrt lassen sich für dieses Gestaltungsmodell nicht nur Vorteile identifizieren. Eine Gefahr besteht vor allem dann, wenn die Hochschule keinen hinreichenden Einfluss auf ihren Kooperationspartner hat. Hierdurch können beispielsweise Probleme bei der Sicherstellung der Qualität der Lehre entstehen.⁹ Weiterhin kann eine ungenügende Verbindung zwischen Hochschule und Partner dazu führen, dass hochschuleigene Dozent(inn)en schwer zu einem Engagement im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zu motivieren sind oder Abstimmungsprozesse zwischen Hochschule und Kooperationspartner schwerfällig ablaufen.

⁵ Vgl. Vogt (2017) S.11.

⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Roland (2015) S.7.

⁷ Vgl. Vogt (2017) S.11.

⁸ Vgl. DGWF (2015) S.6.

⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden DGWF (2015) S.6f.

2.2 Eigenständige Unternehmen im Besitz/Einflussbereich der Hochschule

Eine Organisation von eigenständigen Unternehmen im Besitz/Einflussbereich der Hochschule findet sich weniger häufig als Kooperationen mit rechtlich unabhängigen Partnern. Der relevante Unterschied zu der in 2.1 genannten Organisationsform besteht darin, dass die Hochschule einen mehrheitlichen Anteil an dem eigenständigen Unternehmen hat und somit die Gestaltung und Durchführung der Programme in hohem Maß mit steuern und bestimmen kann. Auf diese Weise lassen sich bereits wesentliche Nachteile, die unter Punkt 2.1 genannt wurden, reduzieren, wie zum Beispiel die Gefahr von Einbußen bei der Qualität der Lehre sowie einer Entfremdung von der Hochschule.

2.3 Zentrale hochschulinterne Organisation

Hochschulen, die ihre wissenschaftliche Weiterbildung nach dem Konzept einer zentralen hochschulinternen Organisation aufstellen, betiteln diese zentrale Einheit unter anderem als Zentrum, Kompetenzzentrum, Weiterbildungszentrum oder Professional School.¹⁰ Der Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist in diesen Fällen auf Hochschulebene bzw. an einer Fakultät angesiedelt und mit sämtlichen Aufgaben, von der Vermarktung über die Durchführung bis hin zur Akkreditierung, betraut. Durch diese strikte Bündelung der Aufgaben des wissenschaftlichen Bereichs wird seine Außenwahrnehmung positiv verstärkt.

Dies stellt allerdings nur einen unter vielen positiven Effekten dar. Des Weiteren besteht meist eine starke Bindung zur Hochschule selbst und dem Forschungsbereich der Hochschule, so dass eine Gefährdung der Qualität der Lehre nicht zu erwarten ist.¹¹ Weiterhin sind „Lerneffekte auch für die grundständige Lehre leicht generierbar“¹². Dies sind nur einige der zahlreichen Vorteile.

Nachteilig zeigt sich diese Organisationsstruktur in Bezug darauf, dass sie durch ihre Hochschulzugehörigkeit an das öffentliche Tarif- und Haushaltsrecht gebunden ist und somit diesbezüglich an Flexibilität einbüßt.¹³ Auch Entscheidungsprozesse sind an Hochschulprozesse gebunden, welche diese verlangsamen und den Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung in seiner Flexibilität hemmen können.

¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden DGWF (2015) S.3ff.

¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Meyer-Guckel et al. (2008) S.90.

¹² Meyer-Guckel et al. (2008) S.90.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Meyer-Guckel (2015) S.90.

2.4 Dezentrale hochschulinterne Organisation

Die traditionelle Organisationsform für den Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen ist die dezentrale hochschulinterne Organisation.¹⁴ Hier sind die Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung an die jeweiligen Fachbereiche bzw. Fakultäten geknüpft. Weitere Tätigkeitsbereiche, wie das Interessenten- bzw. Bewerbermanagement oder das Finanzmanagement, werden in den zuständigen Abteilungen der Hochschule bearbeitet und die Fachbereiche somit entlastet.¹⁵ Auf diese Weise können sich die Hochschule und auch die Fachbereiche Synergieeffekte zu Nutze machen.

Durch diese Form der Strukturierung könnte sich allerdings ein fehlender Anreiz auf Seiten der Fakultäten ergeben, Angebote für wissenschaftliche Weiterbildung zu entwickeln, wenn sie durch die grundständige Lehre bereits ausreichend ausgelastet sind und personelle Ressourcen fehlen.¹⁶ Darüber hinaus können organisatorische Prozesse durch ihre Verteilung in der Hochschulstruktur durch mehrere Schnittstellen geprägt und nicht immer kundenorientiert sein, was den Erfolg des Bereichs stark beeinträchtigen kann. Auch zeigt sich, dass solche Strukturen Schwierigkeiten haben, auf Anforderungen des Marktes zu reagieren, und eventuell der für die Unternehmen als Auftraggeber wissenschaftlicher Weiterbildung entscheidende praktische Bezug vernachlässigt oder auf existierenden Weiterbildungsbedarf nicht eingegangen wird.¹⁷

Positiv herauszustellen ist bei dieser Organisationsform die große Nähe zur Forschung, was sich auch in der Bereitschaft der Professoren, sich für den wissenschaftlichen Bereich zu engagieren, widerspiegeln kann.¹⁸

3 Bewertungsinstrumente

Nachfolgend sollen mögliche Bewertungsinstrumente mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt werden, bevor abschließend auf die Nutzwertanalyse eingegangen wird, welche im Entscheidungsprozess der Reorganisation des Weiterbildungsbereichs angewendet wurde. Das 3. Kapitel beschränkt sich ausschließlich auf das formale Vorgehen am Beispiel der Hochschule Harz. In Kapitel 4 wird dann auf die Interpretation der Ergebnisse der Nutzwertanalyse eingegangen.

¹⁴ Vgl. Meyer-Guckel (2008) S.86.

¹⁵ Vgl. DGWF (2015) S.5.

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Meyer-Guckel (2015) S.86.

¹⁷ Vgl. Blos (2016) S.11.

¹⁸ Vgl. DGWF (2015) S. 86.

3.1 Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein Bewertungstool für Entscheidungssituationen mit mehrdimensionalem Zielsystem.¹⁹ Sie betrachtet bei ihrer Bewertung der Handlungsalternativen, anders als die Nutzwertanalyse, sowohl die Kosten- als auch die Nutzen-Seite, also positive und negative Wirkungen einer Handlungsweise. Eine Besonderheit dieses Tools liegt auch darin, dass nicht nur die für die Entscheidungsträger unmittelbaren Wirkungen betrachtet werden, sondern auch gesamtgesellschaftliche Folgen und weitere Externalitäten mit einbezogen werden müssen. Meist werden mit der Kosten-Nutzen-Analyse auch Zeiträume bewertet, die einen langfristigen Charakter haben und mehrere Jahre umfassen, sodass Beurteilungen über mögliche Folgen mit einem gewissen Grad an Unsicherheit behaftet sein können. In ihrem Vorgehen werden die ermittelten Effekte zunächst bestmöglich und aussagekräftig quantifiziert und darauf aufbauend monetarisiert, um eine bessere Vergleichbarkeit der Handlungsalternativen zu ermöglichen.

Von einer Anwendung der Kosten-Nutzen-Analyse wird in dieser Untersuchung abgesehen, da sie die hochschulindividuelle Betrachtung und Lösung eher vernachlässigt. Weiterhin hat sie den Anspruch, alle Effekte in Geldeinheiten zu bewerten, um auf diese Weise die Handlungsalternativen vergleichen zu können. Dieser Vorgang kann sich als sehr zeitaufwendig erweisen und bei fehlerhafter Monetarisierung zu einer Verfälschung des Ergebnisses führen.

3.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse stellt ein Tool zur internen sowie externen Analyse eines Unternehmens dar und betrachtet Stärken und Schwächen (intern) sowie Chancen und Risiken (extern).²⁰ Die Methode bietet die Möglichkeit, sich mit der Strategie der Unternehmenseinheit sowie der strategischen Positionierung auseinander zu setzen und die bestehende Situation ganzheitlich zu betrachten. Es handelt sich bei der SWOT-Analyse darüber hinaus um ein Tool, welches in vielen Situationen anwendbar ist. So könnte das Tool im vorliegenden Fall zur Bewertung verschiedener Organisationsformen des Bereichs wissenschaftlicher Weiterbildung eingesetzt werden, um Stärken und Schwächen gegeneinander abzuwägen. Um in diesem Kontext ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, ist die klare Abgrenzung der möglichen Organisationsformen notwendig. Bei einer Anwendung der SWOT-Analyse für zukünftige und somit hypothetische Situationen stellen sich allerdings nicht alle Stärken und

¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Westermann (2012) S.3ff.

²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schawel & Billing (2009) S.182.

Schwächen direkt dar und sind daher nicht genau zu bestimmen.²¹ Sie kann daher einem hohen subjektiven Einfluss unterliegen. Ein solches Risiko kann durch einen bewussten, kritischen Perspektivwechsel durch den Betrachter reduziert werden.

Im Folgenden wird von der Anwendung dieses Analyse-Tools abgesehen, da es eine direkte Vergleichbarkeit der Organisationsformen erschwert und durch die hypothetische Betrachtung die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken schwer zu erfassen sind. Damit besteht die signifikante Gefahr der subjektiven Bewertung von Seiten der Entscheidungsträger, was wiederum zu einer eingeschränkten Aussagekraft der Ergebnisse führt. Eine Interpretation kann durch subjektives Abwägen der Stärken und Schwächen verfälscht werden.

3.3 Nutzwertanalyse

In diesem Abschnitt werden anhand einer Nutzwertanalyse die möglichen Organisationsformen bewertet und im Kontext der bisherigen Hochschulstruktur der Hochschule Harz beleuchtet. Dazu wird in einem ersten Schritt zunächst der allgemeine Ablauf der Nutzwertanalyse am Beispiel der Umsetzung an der Hochschule Harz dargestellt und erläutert, bevor auf die Vor- und Nachteile dieses Ansatzes eingegangen wird. Unter Punkt 4 werden anschließend die Ergebnisse des Prozesses dargestellt und interpretiert.

Die Nutzwertanalyse ist ein weiteres Tool zur Entscheidungsunterstützung bei Auswahlproblemen. Sie hilft bei der Analyse und Bewertung von Handlungsalternativen und zeigt dem Entscheidungsträger die optimale Handlungsalternative auf.²²

Der Ablauf der Nutzwertanalyse umfasst nach Kühnapfel folgende Schritte:²³

1. Organisation des Arbeitsumfeldes
2. Benennung des Entscheidungsproblems
3. Auswahl der Entscheidungsalternativen
4. Sammlung von Entscheidungskriterien
5. Gewichtung der Entscheidungskriterien
 - a. Gewichtung mit Hilfe von Kriteriengruppen
 - b. Gewichtung mit Hilfe der Paarvergleichsmethode
6. Bewertung der Entscheidungskriterien
7. Nutzwertberechnung

²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schawel & Billing (2009) S.183.

²² Vgl. Westermann (2012) S.36.

²³ Vgl. Kühnapfel (2014) S.6.

8. Sensibilitätsanalyse
9. Dokumentation des Ergebnisses

Demnach beginnt eine Nutzwertanalyse mit der Organisation des Arbeitsumfeldes, welche die Wahl des teilnehmenden Personenkreises einschließt.²⁴ So wurden an der Hochschule Harz zunächst die Entscheidungsträger definiert und ausgewählt sowie Moderatoren bestimmt und zunächst ein erster Termin festgelegt. In einem Workshop-Format wurden die weiteren Schritte der Nutzwertanalyse vorbereitet und durch die Weitergabe der Protokolle für weitere hochschulinterne Stakeholder transparent gemacht. Auch wurden Mitarbeiter(innen) der Hochschule als Experten eingebunden.

Die Entscheidung der Hochschule Harz über die weitere Organisation des Bereichs der wissenschaftlichen Weiterbildung stellt ein klassisches Auswahlproblem dar, für das die Nutzwertanalyse anwendbar ist. So wird genau eine der vorgegebenen Organisationsform ausgewählt. Die Nutzwertanalyse eignet sich allerdings nicht für Entscheidungen mit graduellen Charakter.²⁵ In einem Workshop wurde das Entscheidungsproblem diskutiert und festgelegt. Es zeigte sich in diesem Prozess, dass der Arbeitsschritt eine Hilfestellung für die Frage bot, welches Ziel konkret mit der Nutzwertanalyse verfolgt werden sollte.

In einem nächsten Schritt wurden, abweichend von Kühnapfel und in Anlehnung an Westermann,²⁶ zunächst K.O.-Kriterien bestimmt. Anhand dieser sollen Handlungsalternativen bzw. mögliche Organisationsformen vorweg gefiltert werden, um Alternativen, die wesentliche Grundanforderungen nicht erfüllen, von vornherein auszuschließen. Die durch diese Fragestellung ausgelöste Diskussion der Entscheidungsträger sorgte für einen weiteren zielführenden Austausch von relevanten Informationen und die Entwicklung einer klareren Zielvorstellung.

Die Auswahl der Entscheidungsalternativen erfolgte für die bisher in der Praxis und Theorie bestehenden Organisationsmodelle anhand der Prüfung der festgelegten K.O.-Kriterien. Durch diesen Prozess konnte das Spektrum an Möglichkeiten reduziert und somit auf umsetzbare und strategiekonforme Alternativen reduziert werden.

Die Sammlung von Entscheidungskriterien war ein umfangreicher und zeitaufwendiger Teil der Analyse und fand im Rahmen von Workshops unter Anwendung verschiedener Kreativ-

²⁴ Vgl. Kühnapfel (2014) S.6.

²⁵ Vgl. Kühnapfel (2014) S.7.

²⁶ Vgl. Westermann (2012) S.40

tätstechniken, in Fachgesprächen und in Diskussionsrunden mit den Entscheidungsträgern statt. Dieser Prozess stand in einer ständigen Rückkopplung zu den K.O.-Kriterien. Dabei wurde zunächst unter den Oberbegriffen der Balanced Scorecard²⁷ (Finanzwirtschaftliche Perspektive, Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive und Prozessperspektive) eine Liste von über 40 Zielen und Nebenzielen der Organisationsform der wissenschaftlichen Weiterbildung auf sieben Kriterien heruntergebrochen. Bei der Formulierung und Auswahl dieser Kriterien wurde auf die nach Kühnapfel relevanten Anforderungen geachtet:²⁸

- Vollständigkeit
- Bewertbarkeit
- Relevanz
- Reproduzierbarkeit

Anhand der Paarvergleichsmethode wurden die Kriterien in einen direkten Vergleich gestellt und durch jeden Entscheidungsträger individuell in ihrer Wichtigkeit bewertet. Abschließend führten die Moderatoren die Bewertungen zusammen, und jedes Kriterium erhielt eine Gewichtung.

Auf der Basis von Punktwertkorridoren für die einzelnen Kriterien ordneten Experten anschließend jeder Entscheidungsalternative in Bezug auf jedes dieser Kriterien einen Wert zu. Darauf aufbauend wurde für jede Entscheidungsalternative durch die Multiplikation dieser Werte mit den Gewichtungen und die Addition der Ergebnisse für alle Kriterien ein Nutzwert ermittelt, anhand dessen die gewählten Alternativen verglichen und in eine Rangfolge gebracht werden konnten.

Die Nutzwertanalyse stellt ein hilfreiches Tool dar, um komplexe Probleme und Auswahl-situationen zu strukturieren und zu vereinfachen.²⁹ Weiterhin bietet das Vorgehen Raum für einen Austausch und zielführende Diskussionen zwischen den Entscheidungsträgern und damit einhergehend eine hilfreiche Quelle zur Erkenntnisgewinnung. Gleichzeitig ermöglicht sie die Einbeziehung mehrerer Ziele und mehrerer Entscheidungsträger und hat daher einen Vorteil gegenüber Tools ähnlicher Art.³⁰

²⁷ Vgl. Kaplan & Norton (1992).

²⁸ Vgl. Kühnapfel (2014) S.8f.

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kühnapfel (2014) S.39.

³⁰ Vgl. Westermann (2012) S.36.

Einen möglichen Nachteil dieses Entscheidungstools stellt hingegen sein ausschließlicher Fokus auf die Nutzen-Seite der einzelnen Varianten dar.³¹ Kosten werden, anders als bei der Kosten-Nutzen-Analyse, nicht direkt betrachtet, können aber nach Westermann als Kosteneinsparungen indirekt miteinbezogen werden. Weiterhin besteht ein intensiver Austausch zwischen den Entscheidungsträgern, welcher allerdings gleichzeitig mit einem relativ hohen Koordinations- und Zeitaufwand verbunden ist. Daher ist die Nutzwertanalyse ein vergleichsweise zeitintensives Entscheidungsinstrument.³²

4 Ergebnisse der Nutzwertanalyse für den wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich der Hochschule Harz

Wie bereits unter Punkt 3 beschrieben wurde an der Hochschule Harz die Nutzwertanalyse als Bewertungsinstrument gewählt und mit Hilfe von drei Workshops durchgeführt. Nachfolgend soll auf die Ergebnisse dieses Prozesses eingegangen werden.

4.1 Entscheidungsproblem

Im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen besteht für alle Hochschulen individuell das Problem, dass es keine Musterlösungen zur Organisation bzw. Reorganisation dieses Hochschulauftrages gibt. Diese Auffassung wird vom DGWF geteilt.³³ Vielmehr haben die bestehenden (und selten übertragbaren) hochschulinternen und -externen Faktoren Einfluss auf die Wahl einer geeigneten Organisationsform für den Bereich der Weiterbildung.³⁴ So spielen beispielsweise die bestehenden Strukturen und strategischen Ausrichtungen eine wesentliche Rolle bei der hochschulindividuellen Entscheidung. Von dieser Problematik ausgehend beschäftigt sich die durchgeführte Nutzwertanalyse mit folgender Fragestellung:

In welche Rechtsform können bestehende Strukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an der Hochschule Harz nutzenmaximierend überführt werden? Und welche Tätigkeitsbereiche sind betroffen?

Der erste Teil der Frage beschäftigt sich mit den vielseitigen möglichen Rechtsformen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung, bevor in einem zweiten Schritt die Fragestellung vertieft wird und explizit einzelne Bereiche und Aufgaben betrachtet werden, da eine

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Westermann (2012) S.36.

³² Vgl. Kühnapfel (2014) S.39.

³³ Vgl. DGWF (2015) S.8.

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Dollhausen, Ludwig & Wolter (2013) S. 11.

Beschränkung auf die Rechtsform noch nicht zu einer zufriedenstellenden Lösung führt. Dies bestätigte sich in einer Diskussion der Entscheidungsträger, bei der deutlich wurde, dass selbst auf hochschulindividueller Ebene eine Generallösung sich als nicht zielführend erweist. So kann sich für die Durchführung von Studiengängen eine andere Rechtsform als nutzenmaximierend darstellen als bei der Durchführung individueller Seminare und Vorträge. Weiterhin lassen sich auch nicht alle Aufgaben an mögliche Kooperationspartner auslagern, da beispielsweise die Aufgabe der Vergabe eines Abschlusses als hoheitliche Aufgabe immer durch die Hochschule erfüllt werden muss.³⁵

4.2 Ermittlung der K.O.-Kriterien

In Workshops zu dieser Aufgabenstellung wurden acht K.O.-Kriterien festgelegt, anhand derer bereits Rechtsformen gefiltert und selektiert wurden. Folgende K.O.-Kriterien sollen für die neue Organisationsform gelten und werden nachfolgend erläutert:

1. Hoheitliche Aufgaben müssen durch die Hochschule durchgeführt werden
2. Wirtschaftliche Betätigung muss möglich sein
3. Der Weiterbildungsbereich soll zu 100% der Hochschule gehören und durch die Hochschule steuerbar sein
4. Erfolge müssen in der Organisationsform sichtbar und transparent sein
5. Eine Nähe zum Forschungsbereich muss gewährleistet sein
6. Der Weiterbildungsbereich muss nachhaltig finanzierbar sein
7. Eine Kundenorientierung muss gewährleistet sein
8. Bei der Beschäftigung auch von internen Dozent(inn)en müssen flexible Lösungen umsetzbar sein

Unter Punkt 1 werden alle Tätigkeiten des Weiterbildungsbereichs verstanden, welche nicht in externe Strukturen überführt werden dürfen, sondern durch die Hochschule erfüllt werden müssen.³⁶ Als solche wurden aufgeführt: Immatrikulation, Prüfungsausschuss, Prüfungswesen (Notenverbuchung etc.), Anerkennung/Anrechnung, Erstellen von Abschlussdokumenten, Qualitätsmanagement und Beschließen von Ordnungen (Studienordnung, Lernvereinbarungen etc.). Eine Organisationsstruktur, die nicht die Möglichkeit bietet, diese Aufgaben hochschulintern zu belassen, ist daher nicht akzeptabel. Dies ergibt sich unter anderem aus dem hoheitlichen Auftrag der Hochschulen, welcher im Hochschulgesetz in Sachsen-Anhalt

³⁵ Vgl. Roland (2015) S.7.

³⁶ Vgl. Roland (2015) S.7.

verankert ist. Dieser besagt, dass Studienangebote grundsätzlich nur unter der Hoheit der Hochschule realisiert werden dürfen.

Das zweite K.O.-Kriterium betrifft die wirtschaftliche Betätigung, zu welcher der Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung der Hochschule Harz nach Aussage der Entscheidungsträger in der Lage sein soll. Dieses K.O.-Kriterium findet sich ebenfalls in den Empfehlungen des DGWF wieder, in denen es heißt, dass sich „Handlungsspielräume für marktwirtschaftliches Verhalten“³⁷ bisher als erfolgsfördernder Faktor gezeigt haben.

Relevant für die Entscheidungsträger der Hochschule Harz ist auch die uneingeschränkte Einflussnahme auf den wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich und die Möglichkeit, diesen zu steuern. Auf diese Weise soll die Qualität der Lehre sowie die Identifikation mit der Hochschule gewährleistet werden, da diese ein Alleinstellungsmerkmal im Gegensatz zu privatwirtschaftlich geführten Weiterbildungsanbietern darstellt. Nach Empfehlungen des DGWF ist die sichere Ausübung des Hochschulauftrages bei einer Auslagerung weiterhin zu gewährleisten.³⁸ Dadurch dass die GmbH hundertprozentiges Eigentum der Hochschule ist, lässt sich dies ohne Risiko erfüllen.

Weiterhin ist die hohe Transparenz und Sichtbarkeit von Erfolgen ein wichtiger Faktor. Auf diese Weise soll der Stellenwert des wissenschaftlichen Hochschulbereichs intern, aber auch der Erfolg nach außen klar dargestellt werden. So könnten unter anderem die Akzeptanz des Bereiches gestärkt und gegebenenfalls zunehmend hochschuleigene Professor(inn)en für ein Engagement begeistert werden.³⁹

Ein weiteres K.O.-Kriterium stellt die Nähe zum Forschungsbereich und, damit verbunden, die Sicherung der Qualität der Lehre dar. In den Empfehlungen des DGWF wird dies bestätigt, da sich zeigt, dass „für eine hohe Reputation [...] der wissenschaftliche Bezug von großer Bedeutung“⁴⁰ ist. Auch Vierzigmann und Pohlmann betonen die große Bedeutung der Nähe zum Forschungsbereich durch „im Fach ausgewiesene professorale Expert(innen)“⁴¹.

Zudem muss die Organisationsform bzw. die zukünftige Organisationsstruktur an der Hochschule Harz es ermöglichen, sich selbst nachhaltig zu finanzieren. Dieses K.O.-Kriterium ergibt sich unter anderem auch aus der in den Hochschulgesetzen verankerten Anforderung

³⁷ DGWF (2015) S.8.

³⁸ Vgl. DGWF (2015) S.8.

³⁹ Vgl. Hanft et al. (2016) S.40.

⁴⁰ DGWF (2015) S.8.

⁴¹ Vierzigmann & Pohlmann (2017) S.560.

der Bereitstellung von kostendeckenden Angeboten im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung.⁴² Dieser Aspekt gewinnt unter anderem deswegen an Bedeutung, weil eine Quersubventionierung, geregelt durch das EU-Beihilferecht zu wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten, nicht erlaubt ist.⁴³

Aus den geführten Diskussionen ging ebenfalls ein K.O.-Kriterium hervor, das sich mit dem intensiven Kundenbezug beschäftigt. So möchte die Hochschule Harz nur Alternativen in Erwägung ziehen, die eine starke Kundenorientierung sicherstellen. Die Relevanz dieses Kriterium zeigt sich darin, dass die Teilnehmenden bzw. Studierenden des wissenschaftlichen Weiterbildungsbereichs gewisse Leistungen und Servicequalitäten für ihre gezahlten Gebühren bzw. Entgelte erwarten,⁴⁴ welche durch eine zentrale Hochschulverwaltung nicht immer zu erfüllen sind.

Weiterhin möchte die Hochschule Harz mit der Reorganisation des Weiterbildungsbereichs flexible Lösungen bei der Beschäftigung von Dozent(inn)en erwirken.

4.3 Entscheidungsvarianten

Unter Einbeziehung der unter Punkt 4.2 genannten K.O.-Kriterien wurden zunächst unzureichende Alternativen ausgeschlossen, da sie nicht den Grundanforderungen der Entscheidungsträger der Hochschule Harz entsprachen. Dazu zählten die folgenden:

1. Status Quo

Die Beibehaltung der aktuellen Situation wurde verworfen, da vor allem die Sichtbarkeit der Erfolge des wissenschaftlichen Weiterbildungsbereichs, flexible Lösungen bei der Beschäftigung von Dozent(inn)en und eine ausreichende Kundenorientierung nicht immer gewährleistet sind.

2. Zentrale Stelle der Hochschule

In dieser Organisationsform sind die flexiblen Lösungen bei der Beschäftigung von internen Dozent(inn)en ebenfalls nicht gegeben.

3. Kooperationsmodelle (z. B. An-Institute)

Diese Rechtsform entfällt ebenfalls, da sie es zum einen nicht zulässt, dass die Hochschule den Weiterbildungsbereich uneingeschränkt steuern kann, und zum anderen auch die Transparenz von Erfolgen des Bereiches nicht uneingeschränkt sichergestellt ist.

⁴² Vgl. Bade-Becker (2017) S.172.

⁴³ Vgl. Europäische Kommission (2006) S. 11.

⁴⁴ Vgl. Wilkesmann (2007) S. 12.

4. Bündelung der Weiterbildung innerhalb einer GmbH

Diese Organisations- und Rechtsform ermöglicht es nicht, hoheitliche Aufgaben, wie unter Punkt 4.2 genannt, innerhalb der Hochschule zu belassen, und ist somit nicht umsetzbar.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wurde in den Workshops die Organisationsform einer ausgeglichenen Mischvariante von Hochschule und GmbH erarbeitet. Da eine Kombination dieser beiden Institutionen in verschiedenen Ausprägungen möglich ist und Unterschiede graduell sind, wurden drei Varianten näher betrachtet. So wird unterschieden zwischen Variante 1 (Hochschule max./GmbH min.), Variante 2 (Hochschule und GmbH gleichwertig) und Variante 3 (Hochschule min./GmbH max.). Auf diese Varianten wird nachfolgend genauer eingegangen. Um die Varianten hinsichtlich ihrer Aufgabenzuordnungen klar voneinander zu trennen, wurde zunächst eine Aufgabenanalyse des Bereichs wissenschaftlicher Weiterbildung durchgeführt. Einzelne Aufgaben wurden zu Prozessen zusammengefasst und den Prozessarten „Kernprozess“, „Supportprozess“ und „Funktionale Schule“ zugeordnet. Anschließend wurde für jeden einzelnen Prozess betrachtet, ob seine Bearbeitung hochschulintern (Professional Center, Fachbereich, Hochschulverwaltung, Hochschulleitung, Dezernat für Studentische Angelegenheiten, Weiterbildungsausschuss) oder hochschulextern (GmbH) stattfindet.

Als *Kernprozesse* werden in der Hochschule Harz folgende Prozesse identifiziert: Die Durchführung der Studiengänge, der Modul- und Zertifikatskurse sowie der Vorträge und Seminare. Diese Kernprozesse umfassen alle Aufgaben, die sich direkt mit der Angebotsdurchführung beschäftigen, wie beispielsweise die Koordination von Terminen, Veranstaltungen und Klausuren, aber auch die technische Bereitstellung von Lehrmaterialien.⁴⁵

Weiterhin gibt es *Supportprozesse*, welche die Kernprozesse unterstützen und regelmäßig in diese einfließen. Zu ihnen zählen beispielsweise die Vertragserstellung und die regelmäßig stattfindende Zahlungsabwicklung bezüglich der Dozent(inn)en. Durch wen Supportprozesse bearbeitet werden, ist in den meisten Fällen für den Kunden nicht ersichtlich, also im Fall wissenschaftlicher Weiterbildung für die Teilnehmenden und Studierenden.

Funktionale Schulen haben hingegen eine übergeordnete Position und können sehr leicht ausgelagert werden, da sie keine Entscheidungsgewalt haben und Teilaufgaben nur erledigen

⁴⁵ Zur detaillierten Auflistung der Aufgaben einzelner Prozesse siehe Anhang.

gen, wenn es für den Kernprozess notwendig ist. Beispiele hierfür sind die Vermarktung und Entwicklung der Angebote.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ausgestaltung dieser Prozesstypen bei den drei genannten Varianten.⁴⁶

		Variante 1 (HS max. / GmbH min.)	Variante 2 (gleichwertig)	Variante 3 (HS min. / GmbH max.)
		<i>Prozess bearbeitet von</i>	<i>Prozess bearbeitet von</i>	<i>Prozess bearbeitet von</i>
Kosten		PC innerhalb der HS	GmbH	GmbH
Beschlüsse		Hochschulleitung	Hochschulleitung	Hochschulleitung
KP Studiengang		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	GmbH
KP Modul- und Zertifikatskurse		PC innerhalb der HS	GmbH	GmbH
KP Vorträge und Seminare		PC innerhalb der HS	GmbH	GmbH
SP Akkreditierung		Fachbereich	Fachbereich	Fachbereich
SP Interessentenbetreuung		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	GmbH
SP Dozent(inn)en		Fachbereich	Fachbereich	Fachbereich
SP Verträge und Zahlungsabwicklung Dozent(inn)en		GmbH	GmbH	GmbH
SP Verträge und Zahlungsabwicklung Studierende/Teilnehmer(innen)		PC innerhalb der HS	GmbH	GmbH
SP Zulassung und Prüfungsausschuss		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	Dezernat für studentische Angelegenheiten
FS Entwicklung		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	GmbH
FS Vermarktung		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	GmbH
FS Anrechnung und Anerkennung		PC innerhalb der HS	PC innerhalb der HS	Dezernat für studentische Angelegenheiten

Tabelle 1: Variantenabgrenzung anhand von Prozessen

In der ersten Variante werden alle Aufgaben in der Hochschule belassen bis auf die Aufgaben des Supportprozesses Vertrags- und Zahlungsabwicklung der Dozenten, da ansonsten

⁴⁶ Beispiele für die Prozesse finden sich im Anhang.

das K.O.-Kriterium 8 (Vorhandensein von flexiblen Lösungen bei der Beschäftigung von internen Dozent(inn)en) nicht eingehalten würde. Würde dieser Supportprozess hochschulintern angesiedelt, könnte dies flexible Lösungen erschweren. Weitere Prozesse, wie die Supportprozesse Dozent(inn)en und Akkreditierung, verbleiben in den bestehenden Hochschulstrukturen. Darüber hinaus werden alle anderen Prozesse in einem Professional Center (PC) gebündelt, da auf diese Weise eine Kundenorientierung eher gegeben ist, welche auch für die Hochschule Harz eine entscheidende Bedingung darstellt, um den Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung zum Erfolg zu führen. Dadurch, dass Aufgaben in einem Zentrum gebündelt sind und von anderen Hochschulstrukturen weitestgehend gelöst, können zum einen Synergieeffekte wirken, zum anderen kann schneller und flexibler auf im Weiterbildungsbereich häufig vorkommende komplexere und individuelle Anfragen reagiert werden.

In der Variante 2 bleibt es wie in Variante 1 dabei, dass Beschlüsse von der Hochschulleitung verabschiedet werden, da die Verantwortung für den Weiterbildungsbereich über die Hochschulleitung erfüllt werden muss, so dass sich daran auch in der dritten Variante nichts ändert. Kosten für die Angebote hingegen werden durch die GmbH kalkuliert, da auf diese Weise eine höhere Flexibilität besteht.

Bezüglich der Kernprozesse wird in Variante 2 eine Unterscheidung zwischen Studiengängen und Modul-, Zertifikatskursen, Vorträgen und Seminaren vorgenommen. Der Kernprozess der Durchführung von Studiengängen soll weiterhin innerhalb der Hochschule im PC bearbeitet werden, wohingegen Modul- und Zertifikatskurse sowie Vorträge und Seminare über die GmbH abgewickelt werden. Auf diese Weise soll bei den Studiengängen, die bereits etabliert sind und bei denen eine kontinuierliche Nachfrage besteht, eine große Nähe zur Hochschule und zum Forschungsbereich bestehen bleiben. Modul- und Zertifikatskurse, Vorträge und Seminare hingegen sind flexiblere Angebote und bieten mehr Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Betätigung von Seiten der Hochschule, sodass sie flexibler in der GmbH angesiedelt sein könnten. In Supportprozessen und in der Funktionalen Schule ähnelt die mittlere Variante der Variante 1.

Die Variante 3 ist eine Mischvariante, bei der die meisten Aufgaben in die GmbH verlagert sind und ausschließlich hoheitliche Aufgaben über die Hochschulstrukturen durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass die Supportprozesse „Akkreditierung“ und „Dozent(inn)en“, wie auch bei den vorangegangenen Varianten, im Fachbereich erfüllt werden und für den Supportprozess „Zulassung und Prüfungsausschuss“ sowie die Funktionale Schule „Anrechnung und Anerkennung“ über das Dezernat für studentische Angelegenheiten erarbeitet wird. Kernprozesse, also auch die Durchführung von Studiengängen, werden in der GmbH erfüllt.

4.4 Entscheidungskriterien mit Bewertung

In einem nächsten Schritt wurden Bewertungskriterien erarbeitet, komprimiert, auf ihre Relevanz geprüft und selektiert. Abschließend wurden folgende Kriterien beschlossen:

1. Geringes wirtschaftliches Risiko

Da die Hochschule Harz, wie in den K.O.-Kriterien festgehalten, auch das Ziel verfolgt, sich über die GmbH wirtschaftlich zu betätigen, besteht immer die Gefahr eines finanziellen Risikos, welches möglichst gering gehalten werden soll. Dies wird umso relevanter, da eine Quersubventionierung zwischen wirtschaftlichen und hoheitlichen Tätigkeiten durch das EU-Beihilferecht eingeschränkt ist.⁴⁷ Es wurden drei Indikatoren zur Bewertung dieses Risikos im Falle der Hochschule Harz identifiziert.

a. Anzahl der der Hochschule zuzuordnenden Stellen

Bei einer höheren Anzahl der durch die Hochschule zu erfüllenden Tätigkeiten ergibt sich eine geringere Anzahl an Stellen in der GmbH selbst, welche durch wirtschaftliche Betätigung finanziert werden müssten. Umgekehrt zeigt sich ein erhöhtes finanzielles Risiko bei einem größeren Aufgabenumfang der GmbH, da eine Finanzierung der ihr zugeordneten Stellen vom Erfolg des Angebotes der GmbH abhängt.

b. Anzahl der Studierenden in Zertifikatskursen

Durch Modul- und Zertifikatskurse sowie Seminare und Vorträge generiert der Bereich „Wissenschaftliche Weiterbildung“ seine Deckungsbeiträge, sodass eine erhöhte Teilnehmer(innen)zahl für eine finanzielle Sicherheit sorgen kann. Je flexibler und kundenorientierter der Bereich „Wissenschaftliche Weiterbildung“ ist, desto wahrscheinlicher lassen sich höhere Teilnehmer(innen)zahlen erreichen. Diese können beispielsweise auch durch das Eingehen von Kooperationen mit Unternehmen vergrößert werden.

⁴⁷ Vgl. Bloss (2016) S.12

c. Anreizorientierte Entlohnungsstruktur

Besteht innerhalb einer Organisation die Möglichkeit, Mitarbeiter(innen) erfolgsorientiert zu entlohnen, steigt ebenfalls die Wahrscheinlichkeit eines wirtschaftlichen Erfolgs des Bereichs „Wissenschaftliche Weiterbildung“, da eine anreizorientierte Entlohnungsstruktur als erfolgreicher Motivator für Engagement von Mitarbeitern und Lehrpersonal eingesetzt werden kann.

2. Große Flexibilität bei der Vertragsgestaltung

Eine erhöhte Flexibilität bei der Vertragsgestaltung verschafft den Hochschulen die Möglichkeit, in bestimmten Situationen kundengerechter zu agieren. Die Vertragsgestaltung wird in Bezug auf vier Bereiche bewertet:

- a. Verträge mit Mitarbeiter(inne)n
- b. Verträge mit Studierenden
- c. Umgang mit Gebühren/Entgelten
- d. Verträge mit Dozent(inn)en

3. Rechtliche Klarheit

Durch die Gründung einer GmbH verlässt der Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung die öffentliche Rechtsform und spricht in Teilen das Privatrecht an. Auf diese Weise muss die Möglichkeit bestehen, Tätigkeitsbereiche klar voneinander abzugrenzen, um rechtliche Klarheit zu erlangen.

4. Flache, effektive Strukturen

In der Ist-Situation der Hochschule Harz zeigt sich, dass der Bereich „Wissenschaftliche Weiterbildung“ in seinen Prozessen oft eingeschränkt ist, da beispielsweise Absprachen mit bestehenden Hochschulabteilungen getroffen werden müssen oder Verantwortungen im Bereich der Vermarktung nicht klar geregelt sein könnten. Daher sollen flache, effektive Strukturen helfen, Prozesse zu beschleunigen, marktorientiert zu handeln und eine erhöhte Eigenverantwortung an den Bereich der Weiterbildung zu geben. Dieses Ziel soll anhand zweier Kriterien bewertet werden:

- a. Grad der Kundenorientierung
- b. Grad der Eigenverantwortung

4.5 Bestimmung der Nutzwerte

Durch Anwendung der Paarvergleichsmethode konnten die Entscheidungsträger die gewählten Bewertungskriterien miteinander vergleichen und somit individuell gewichten. Anschließend wurden die Kriterien von Experten mithilfe einer Bewertungsskala mit Punktwertkorridoren bewertet. Auf diese Weise konnten folgende Nutzwerte ermittelt werden:

Kriterium	Teilgewichte	Gesamtwicht	Variante 1		Variante 2		Variante 3	
			Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert
Geringes wirtschaftliches Risiko	0,18							
Anzahl der der Hochschule zuzuordnenden Stellen	0,7	0,126	9	1,134	7	0,882	4	0,504
Anzahl der Studierenden in Zertifikatskursen	0,1	0,018	6	0,108	8	0,144	8	0,144
Anreizorientierte Entlohnungsstruktur	0,2	0,036	7	0,252	9	0,324	10	0,36
Hohe Flexibilität bei der Vertragsgestaltung	0,37							
mit Mitarbeitern	0,25	0,0925	5	0,4625	7	0,6475	9	0,8325
mit Studierenden	0,25	0,0925	3	0,2775	6	0,555	5	0,4625
Umgang mit Gebühren/Entgelten	0,25	0,0925	5	0,4625	8	0,74	7	0,6475
mit Dozent(inn)en	0,25	0,0925	5	0,4625	8	0,74	7	0,6475
Rechtliche Klarheit	0,22	0,22	5	1,1	8	1,76	5	1,1
Flache, effektive Strukturen	0,23							
Grad der Kundenorientierung	0,5	0,115	5	0,575	8	0,92	6	0,69
Grad der Eigenverantwortung	0,5	0,115	4	0,46	5	0,575	6	0,69
Summe		1		5,294		7,2875		6,078

Tabelle 2: Nutzwerte der gewählten Kriterien

4.6 Handlungsempfehlung

Es zeigt sich, dass die Variante 2 in der gegebenen Aufgabenteilung zwischen Hochschule und GmbH die Variante mit dem größten Nutzwert im Falle der Hochschule Harz darstellt. Dies hat mehrere Gründe.

Zunächst liegt der Vorteil der Gründung einer GmbH in der etwas flexibleren Vertragsgestaltung, welche es ermöglicht, in bestimmten Situationen kundenorientierter zu agieren. Die GmbH ermöglicht es auch, gegenüber der Hochschule als Kunde aufzutreten, so dass Leistungen, zu denen sich die Hochschule verpflichtet hat, wie beispielsweise die Bereitstellung von Räumen, besser eingefordert werden können

Die präferierte Variante bietet weiterhin den großen Vorteil angebotsindividuell zu entscheiden, ob die Durchführung eines Angebots hochschulintern oder hochschulextern erfolgen sollte. So bietet es sich an, bei Vorträgen und Seminaren über die GmbH zu agieren, wohingegen bei Studiengängen ein höherer Bezug zur Hochschule und Forschung gegeben ist, so dass diese nicht in die GmbH ausgelagert werden sollten. Dies wird auch dadurch unterstützt, dass Unternehmen und Teilnehmenden häufig nicht wichtig ist, durch wen (Hochschule oder GmbH) die wissenschaftliche Weiterbildung angeboten wird.⁴⁸

5 Fazit

In der dargestellten Nutzwertanalyse zeigt sich, dass allgemeingültige, das heißt generell vorteilhaftere Lösungen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht existieren und jede Hochschule in ihrem Kontext betrachten muss, welche Rechtsform sich für sie als nutzenmaximierend herausstellt. Auch sollte davon Abstand genommen werden, alle Aufgaben in eine Rechtsform zu überführen, da die verschiedenen Angebote sowie ihre Teilnehmenden unterschiedliche Ansprüche an die Hochschule bzw. den Kooperationspartner haben.

Weiterhin darf das festgehaltene Ergebnis nicht als unveränderlich und zeitunabhängig betrachtet werden, da sich verändernde Umweltbedingungen oder Änderungen der strategischen Ausrichtung der Hochschule einen Einfluss auf die Organisationsstruktur haben und eine Reorganisation oder kleinere strukturelle Änderungen notwendig machen können.

Auch bietet das dargestellte Modell nur die Basis für die detaillierte Organisation der einzuführenden Prozesse, welche in der Arbeit von Tyll näher betrachtet werden.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Remdich & Meyer-Guckel (2012) S.11.

⁴⁹ Vgl. Tyll (2017).

Anhang

Beispiele der Aufgaben einzelner Prozesse

Leitung – Kosten:

- Kosten kalkulieren

Leitung – Beschlüsse:

- Studiengang anzeigen und ggf. genehmigen lassen
- Gremienbeschlüsse einholen

Kernprozesse:

KP Studiengang:

- Termine planen/koordinieren
- Dozenten betreuen
- Nachholklausuren organisieren
- Teilnehmer(innen) betreuen
- Lehrveranstaltungsevaluation organisieren

KP Modul- und Zertifikatskurse:

- Termine planen/koordinieren
- Räume buchen
- Dozenten betreuen
- Teilnehmer betreuen

KP Seminare und Vorträge:

- Termine planen/koordinieren
- Räume buchen
- Dozenten betreuen
- Teilnehmer betreuen

Supportprozesse:

SP Dozent(inn)en:

- Unterlagen Seminare und Vorträge erstellen
- Selbstlernmaterialien Studiengänge erstellen

SP Akkreditierung:

- Akkreditierung vorbereiten, begleiten, nachbereiten
- Vor-Ort-Begehung begleiten

SP Interessentenbetreuung:

- Interessenten informieren
- Beratungsgespräche führen

SP Zulassung und Prüfungsausschuss:

- Zulassungsprozess durchführen
- Immatrikulationsunterlagen erstellen

SP Verträge und Zahlungsabwicklung Dozent(inn)en:

- Dozenten-Verträge schließen
- Dozentenhonorar auszahlen

SP Verträge und Zahlungsabwicklung Teilnehmer(innen)/Studierende

- Verträge mit Teilnehmer(inne)n erstellen
- Studiengebühren/-entgelte abrechnen
- Gebührenbescheide/Rückmeldeunterlagen erstellen

Funktionale Schule:

FS Entwicklung:

- Inhalt, Umfang und Ablauf des Angebotes festlegen und dokumentieren
- Teilnahmebedingungen festlegen
- Ordnungen erstellen

FS Anrechnung und Anerkennung:

- Anrechnungsprozess durchführen

FS Vermarktung:

- an Veranstaltungen/Messen teilnehmen
- Soziale Medien bedienen
- Abstimmungsgespräche führen und Kooperationen vereinbaren

Literaturverzeichnis

- Bade-Becker, U. (2017):** Rechtliche und organisatorische Herausforderungen bei der Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Hörr, B., Jütte, W. (Hrsg.): Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 171-180.
- Blos, Y. (2016):** Zehn Handlungsempfehlungen. In: Borgwardt, A. (Hrsg.): Akademische Weiterbildung. Eine Zukunftsaufgabe für Hochschulen, Schriftenreihe Hochschulpolitik, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S.7-12.
- DGWF – Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (2015):** DGWF-Empfehlungen. Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen. URL: https://dgwf.net/fileadmin/user_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf. Letzter Zugriff: 18. Februar 2016.
- Dollhausen, K., Ludwig, J. & Wolter, A. (2013):** Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft. In: Hochschule und Weiterbildung 13 (2), S.10-13.
- Europäische Kommission (2006):** Amtsblatt 30.12.2006: Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006XC1230%2801%29&from=EN>. Letzter Zugriff: 14.07.2015.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016):** Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen, Band 2, Münster: Waxmann Verlag.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review. 1-2/1992, S.71–79.
- Kühnapfel, J.B. (2014):** Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer-Guckel, V., Schönfeld, D., Schröder, A.-K. & Ziegele, F. (2008):** Quartäre Bildung. Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen, Essen: Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH.

- Remdisch, S. & Meyer-Guckel, V. (2012):** Hochschulen als Weiterbildungsanbieter. Formate wissenschaftlicher Weiterbildung stellen sich der Praxis, Studie, Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Roland, F. (2015):** Analyse und Entwicklung von Vermarktungs- und Organisationskonzepten für Weiterbildungsangebote im Rahmen von Kooperationsmodellen URL: https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/Hochschulprojekte/Offene_Hochschule/Projektarbeit/wiss_FG_Organisationskonzepte.pdf. Letzter Zugriff: 01.09.2017.
- Schawel, C. & Biling, F. (2009):** Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tyll, A. (2017):** Organisation der mit Weiterbildungsangeboten verbundenen Prozesse am Beispiel der Hochschule Harz, Wernigerode
- Vierzigmann, G. & Pohlmann, S. (2017):** Wissenschaftliche Weiterbildung organisieren. In: Stefan Pohlmann, S., Vierzigmann, G. & Doyé, T. (Hrsg.): Weiter denken durch wissenschaftliche Weiterbildung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 545-582.
- Vogt, H. (2017):** Grundfragen wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Egger, R.; Bauer, M. H. (Hrsg.): Bildungspartnerin Universität Tertiäre Weiterbildung für eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.3-20
- Westermann, G. (2012):** Kosten-Nutzen-Analyse. Einführung und Fallstudien, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Wilkesmann, U. (2007):** Die Organisation der Weiterbildung, Diskussionspapier, Dortmund: Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund.
- Wolter, A. (2016):** Die Rolle von Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt. In: Borgwardt, A. (Hrsg.): Akademische Weiterbildung. Eine Zukunftsaufgabe für Hochschulen, Schriftenreihe Hochschulpolitik, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S.23-36.