

# Prozess- und Wissensmanagement in der Wissenschaftlichen Weiterbildung

Anforderungen und Maßnahmen zur Umsetzung

**Verfasserin:**

Sara Schiemann  
Projekt KOSMOS

**Datum:** 30.06.2017

**Datum der letzten Aktualisierung:** 30.06.2017

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Inhalt

1	Tätigkeitsspektrum im Bildungsmanagement.....	3
2	Anforderungsanalyse für das Prozess- und Wissensmanagement.....	4
3	Auswahl eines unterstützenden Tools für die Aufbereitung von Arbeitsprozessen .....	5
4	Maßnahmen zur Zielerreichung .....	6
5	Literatur .....	7

## 1 Tätigkeitsspektrum im Bildungsmanagement

Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen agiert im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Wissenschaft und der Verwaltung (vgl. Vogt 2017, S. 10ff.) sowie der Gesellschaft und des Arbeitsmarkts (vgl. Graeßner et al. 2009). Zudem steht sie vor der Herausforderung, mit den Weiterbildungsangeboten die individuellen Bedarfe der Teilnehmenden zu erfüllen. Die Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Rostock bedient hauptsächlich vier Geschäftsfelder – berufsbegleitende Masterprogramme, Zertifikatsprogramme, hochschuldidaktische Weiterbildung und Projekte. Das Angebotsprofil ist somit vielfältig und das Aufgabenspektrum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsmanagement dementsprechend breit gefächert, wie die nachfolgende Prozesslandkarte verdeutlicht.

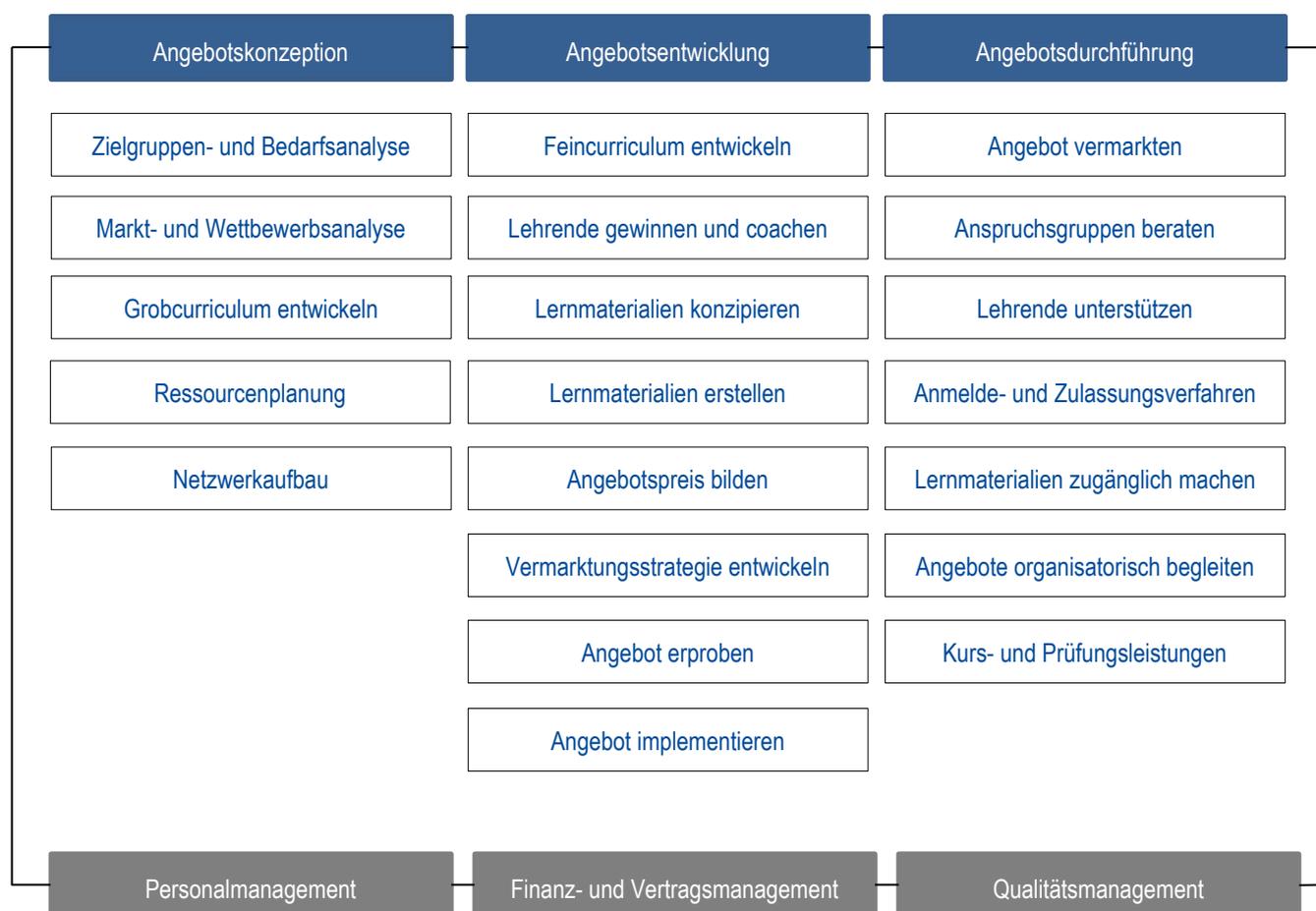


Abbildung 1: Prozesslandkarte für das Bildungsmanagement in der Wissenschaftlichen Weiterbildung

Einer Studie der Universität Kassel zufolge ist das Tätigkeitsprofil von Beschäftigten an der Schnittstelle von Wissenschaft und Verwaltung, den sogenannten „Hochschulprofessionellen“, vor allem „mehrdimensional“ (Schneiderberg, S. 5). So liegen die Anforderungen an Bildungsmanagerinnen und Bildungsmanager in der Wissenschaftlichen Weiterbildung bei der Konzeption, Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten sowohl im wissenschaftlich-konzeptionellen Bereich, als auch auf organisatorisch-administrativem Gebiet der Dienstleistungsaufgaben. Eine Vielzahl der zu erfüllenden Aufgaben innerhalb der vier Geschäftsfelder laufen zyklisch ab und werden kontinuierlich durch das Personal-, Vertrags- und Finanzmanagement sowie das Qualitätsmanagement begleitet.

## 2 Anforderungsanalyse für das Prozess- und Wissensmanagement

Anknüpfend an die Bestandsaufnahme und Ist-Analyse im Bildungsmanagement (vgl. Dahmann 2015) wurden eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt: in Kleingruppen der verschiedenen Arbeitsbereiche wurden relevante Prozesse erhoben und systematisiert, eine Prozesslandkarte (vgl. Abbildung 1) erstellt sowie eine entsprechende Aufbereitung des „Arbeitswissens“ in Form von standardisierten Prozessbeschreibungen angefertigt. In einem gemeinsamen Workshop mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Wissenschaftlichen Weiterbildung wurden folgende Fragen zur weiterführenden Aufbereitung der beschriebenen Prozesse im Sinne des Wissensmanagements (vgl. Gronau 2009; Lehner 2014) bearbeitet:

- Welche Aspekte sind bei dem Prozess- und Wissensmanagement in der Wissenschaftlichen Weiterbildung relevant?
- In welcher Form sollen die Prozesse für das Wissensmanagement dargestellt werden (Programmauswahl)?
  - Welche Eigenschaften eines Tools erleichtern die Nutzung?
  - Welche Eigenschaften eines Tools sind hinderlich?

Folgende Anforderungen wurden formuliert:

- Zweckmäßigkeit
  - die Abbildung von Standardprozessen
  - Transparenz / Verantwortlichkeiten / Eindeutigkeit
- leichte Orientierung
  - Navigation (Menü) und nachvollziehbare Struktur
  - Verschlagwortung und Suchfunktion
- Aktualität
  - Versionierung bzw. Stand der Bearbeitung nachvollziehbar darstellen
  - gesicherte Informationen durch 4-Augen-Prinzip
- Hinweis auf neue Dokumente (bestenfalls automatisiert)
- partizipativer Charakter / Belohnungssystem
- ansprechendes Design
- Zugriffs- und Bearbeitungsrechte festlegbar
- Glossar / Zusammenfassung zu Arbeitsprozessen

Folgende hinderliche Aspekte wurden formuliert:

- keine Logik in der Ablage / fehlende Überschaubarkeit
- Informationsflut / Doppelablage / Fehlinformationen
- menschlicher (Stör)Faktor
- Festhalten an eigenen Strukturen
- sprachliche Missverständnisse
- fehlende Steuerung
- Verlust an Kreativität
- hoher Zeitaufwand / zusätzliche Arbeitsbelastung

### 3 Auswahl eines unterstützenden Tools für die Aufbereitung von Arbeitsprozessen

Um ein geeignetes Format für die Umsetzung zu finden, wurden verschiedene von der Universität Rostock bereit gestellte onlinegestützte Lösungen für die Aufbereitung des Prozess- und Wissensmanagements unter Berücksichtigung der formulierten Anforderungen erprobt. Für den Einsatz in der Wissenschaftlichen Weiterbildung wird die PICTURE-Prozessmanagementplattform gewählt. Ausschlaggebend sind folgende Aspekte:

- viele der im Workshop identifizierten Anforderungen werden erfüllt
- standardisierte Prozesse lassen sich mit der PICTURE-Prozessmanagementplattform sehr gut abbilden
- die Transparenz der Prozesse nach Innen (WissWB) und Außen (Universität, externe Institutionen) ist gewährleistet
- die Software wird universitätsweit eingesetzt: Schnittstellen zu anderen Bereichen können einbezogen werden
- die Software ist bereits vorhanden: es entstehen keine Anschaffungs- und Dauerkosten
- Schulungen und eine schriftliche Anleitung werden von Stabsstelle Organisationsentwicklung angeboten
- Ansprechpartner für technische und inhaltliche Fragen sind vorhanden

Ein besonders hervorzuhebender Vorteil liegt darin, dass die Anwendung von der Stabsstelle Organisationsentwicklung betreut wird. Somit sind auch nach Ende des Projekts KOSMOS kompetente Ansprechpartner für technische und inhaltliche Fragen vor Ort. Auch werden von der Stabsstelle Organisationsentwicklung regelmäßig Schulungen angeboten und Anleitungen zu Softwareneuerungen bereitgestellt, sodass ein nachhaltiger Einsatz gewährleistet werden kann.

## 4 Maßnahmen zur Zielerreichung

Die Entwicklung des Prozess- und Wissensmanagements in der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock erfolgt in einem transparenten und partizipativen Prozess (vgl. Nickel 2009), der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an einbezieht. Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Universität Rostock und der aktuellen Struktur der Wissenschaftlichen Weiterbildung wurden für die Umsetzung des Prozess- und Wissensmanagements folgende Maßnahmen herausgearbeitet:

- Durchführen einer Bestandsaufnahme der vorliegenden Prozessbeschreibungen und Arbeitsanleitungen
- Erstellen eines Konzepts für ein Qualitätshandbuch unter Beachtung der im Bildungsmanagement relevanten Prozesse sowie Erstellen einer Prozesslandkarte
- Aufbereitung des „Arbeitswissens“ in Form von standardisierten Prozessbeschreibungen
- Durchführen einer Bedarfsanalyse hinsichtlich der Anforderungen des Prozess- und Wissensmanagements
- Einrichten einer zentralen Ablage für Prozessbeschreibungen, Handreichungen und relevante Dokumente
- Erproben von onlinegestützten Lösungen für die Darstellung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung der Anforderungen des Prozess- und Wissensmanagements
- Durchführen von Workshops zur kontinuierlichen Beteiligung des Personals im Gesamtprozess und Unterstützen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erstellung von Prozessbeschreibungen in der ausgewählten Prozessdatenbank
- Gründung der Arbeitsgemeinschaft »AG Wissens- und Prozessmanagement« zur Weiterführung und kontinuierlichen Pflege der Prozessdatenbank
- Sicherung der fortlaufenden Aktualisierung der aufbereiteten Prozesse in der Prozessdatenbank sowie der zentralen Dokumentenablage

## 5 Literatur

Becker, J. / Kugler, M. / Rosemann, M. (2005) (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin (u.a.): Springer.

Dahlmann, Katja (2015): Aufbau eines Qualitätshandbuchs für die Wissenschaftliche Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme mit Maßnahmen zur Zielerreichung. Online unter: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS\\_2015-2017/Veroeffentlichungen\\_KOSMOS\\_2/Aufbau\\_eines\\_Qualitaetshandbuchs\\_Bestandsaufnahme.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS_2015-2017/Veroeffentlichungen_KOSMOS_2/Aufbau_eines_Qualitaetshandbuchs_Bestandsaufnahme.pdf) (01.04.2017).

Degkwitz, A. / Klapper, F. (Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V.) (2011) (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bad Honnef: Bock + Herchen.

Gronau, Norbert (2009): Wissen prozessorientiert managen. München: Oldenbourg.

Hanft, A. / Rübken, H. / Zimmer, M. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Vahlen.

Lehner, F. (2014): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5. Auflage. München: Hanser.

Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. 2. Auflage, München (u.a.): Hampp.

Schneijderberg, Christian/ Schneider, Natalia/ Teichler, Ulrich (2014): Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen. Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität. Universität Kassel. Online unter: [https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/PDFs/140922HOPRO\\_Brosch%C3%BCre\\_Text\\_01.pdf](https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/PDFs/140922HOPRO_Brosch%C3%BCre_Text_01.pdf) (01.04.2017).