

> TUHH: PROJEKT CONTINUING@TUHH

STAKEHOLDER- BETRACHTUNG – INTERNE STAKEHOLDER

Eilika Schwenke und Christine Bauhofer
30.09.2015

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



TUHH
Technische Universität Hamburg

CONTINUING
@>>>TUHH

INHALT

1 Einführung.....	4
2 ZentraleinterneStakeholder.....	6
2.1 Beschäftigte der TUHH: Professorenschaft.....	6
2.2 Interne Organisationseinheiten der TUHH.....	7
2.3 Lieferanten.....	8
3 StrategischePlanung.....	9
4 Kommunikation.....	10
5 Angebot.....	13
6 Literaturverzeichnis.....	15

EINFÜHRUNG

1 EINFÜHRUNG

Dieses Dokument beschreibt und dokumentiert die Analyse der internen Anspruchsgruppen als Element der Situationsanalyse für das Projekt ContinuING@TUHH. Eine Diskussion der externen Stakeholder sowie eine Analyse der Marktsituation erfolgen an anderer Stelle und vervollständigen damit die Situationsanalyse. Zu den internen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) von ContinuING@TUHH gehören:

- Die **Beschäftigten** der TUHH, die an der Weiterbildungserstellung im Rahmen von ContinuING@TUHH mitwirken. Dies sind hier in erster Linie die **Professorenschaft, die Hochschullehrenden**, und auch das Verwaltungspersonal der TUHH.
- Relevante **interne Organisationseinheiten** der TUHH wie z.B. das NIT¹, das ZLL², die TUTECH Innovation GmbH und das Präsidium der TUHH.
- Die **Lieferanten**, d.h. Anbieter, von denen ContinuING@TUHH ggf. Infrastruktur, Dienstleistungen oder Produkte im Weiterbildungsangebot bezieht. Hierunter fallen z.B. Anbieter und Gestalter von Lernsoftwarelösungen, Caterer oder Mensa und externe Dozierende.

Eine Übersicht aller Anspruchsgruppen ist in Abbildung 1 dargestellt, die hier betrachteten internen Stakeholder sind grafisch hervorgehoben. Die Kommunikationswege mit Ausgangspunkt ContinuING@TUHH sind durch Pfeile dargestellt. Die gestrichelten Linien deuten auf eine spätere Anwendung, ggf. in einer zweiten Förderphase hin.

¹„Northern Institute of Technology Management“ (An-Institut)

²„Zentrum für Lehre und Lernen“

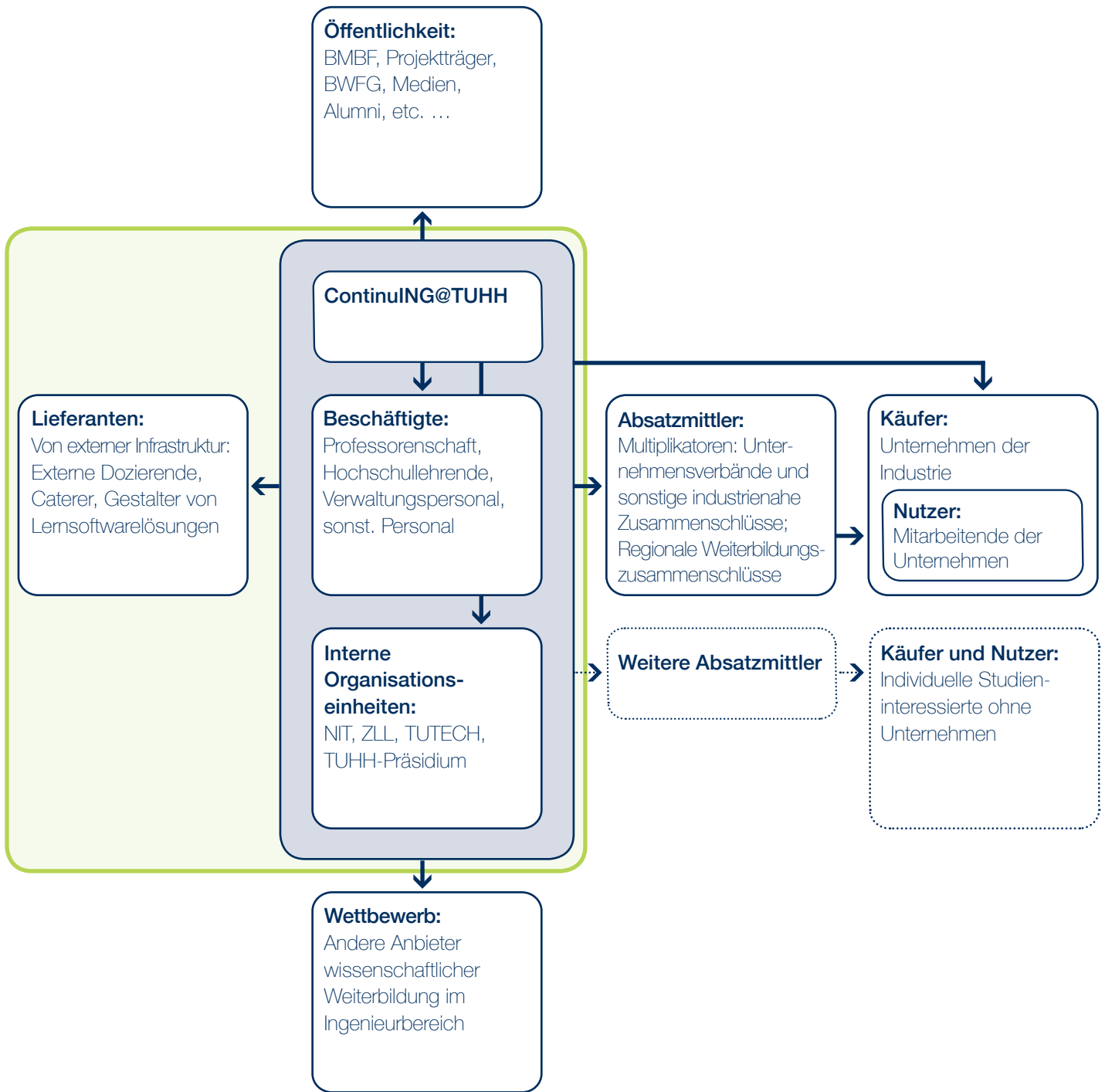


Abbildung 1: Die Anspruchsgruppen von ContinuING@TUHH (in Anlehnung an Hagemann/Vaudt 2011, 105 und Meffert 2000, 27)

STAKEHOLDER

2 ZENTRALE INTERNE STAKEHOLDER

2.1 Beschäftigte der TUHH: Professorenschaft

Eine zentrale Funktion im Weiterbildungskonzept von ContinuiNG@TUHH übernehmen die Institute der TUHH, insbesondere die Professorinnen und Professoren. Hier liegt das fachliche, methodische und didaktische Wissen des jeweiligen Fachgebiets für die Durchführung und Begleitung von Forschungsprojekten als Grundlage der Weiterbildung. Die Umsetzbarkeit von ContinuiNG@TUHH ist somit direkt gekoppelt an die Bereitschaft der Institute, vertreten durch die jeweilige Institutsleitung, Weiterbildung im Rahmen von ContinuiNG@TUHH durchzuführen. Auch wenn die Weiterbildung als Aufgabe der Hochschule und dementsprechend als Aufgabe der Hochschullehrenden im Hamburgischen Hochschulgesetz §3 Abs. 6 verankert ist, gilt es, ein Engagement der Institute anzuregen, zu initiieren und langfristig zu gewährleisten. Dazu bedarf es eines passenden Anreizsystems, das geeignet ist, Vorteile und erste Erfolge sichtbar und erfahrbar zu machen. Diese Vorgehensweise hat sich an der TUHH in anderen Organisationsentwicklungsprojekten bereits bewährt und führt im Idealfall zu Nachahmern in der Professorenschaft, sobald erste Projekte erfolgreich verlaufen sind.

Es gilt daher, weiterbildungsaffine Institute der TUHH zu identifizieren sowie Anreize zur Durchführung von Weiterbildung im Rahmen von ContinuiNG@TUHH zu schaffen und diesbezüglich vorhandene Barrieren abzubauen.

Um dieses zu erreichen, ist herauszufinden, wie das Weiterbildungskonzept bestmöglich den Bedürfnissen der Institute angepasst werden kann, welche Hürden es voraussichtlich zu überwinden gilt und welche Anreize hierfür nützlich sein könnten. Dazu wurde das Konzept seit April 2013 bereits 19 Institutsleitern der TUHH in persönlichen Gesprächen vorgestellt und zur Diskussion gestellt, ebenso erfolgte eine Vorstellung des Konzepts innerhalb der Gruppe der Sprecherinnen und Sprecher von Forschungsschwerpunkten und Dekanaten. Nach und nach werden persönliche Gespräche mit weiteren, langfristig allen Professoren und Professorinnen der TUHH erfolgen und so ein Bild des Interesses an Weiterbildungen und Industriekooperationen gezeichnet werden. Sobald das Projekt ausreichend bekannt und akzeptiert ist, soll eine weitergehende, standardisierte Befragung erfolgen (Zielgruppenanalyse Professorinnen und Professoren).

Aus den Erfahrungen der bisherigen Gespräche können insbesondere folgende Anreize und Barrieren identifiziert bzw. antizipiert werden: Ein möglicher positiver Impact auch für das Institut wird einer Weiterbildung nach dem ContinuiNG@TUHH Konzept durch die Einbindung von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern in das betreffende Institut zugeschrieben; dadurch würde u.a. ein neuer Blick auf die institutseigene Forschung und eine Bereicherung derselben durch Impulse aus der industriellen Praxis möglich. Dies scheint sich bereits durch die Erfahrungen in der Vorbereitung der ersten pilothaften Erprobung eines prototypischen Formats zu bestätigen. Einen weiteren Anreiz stellt – langfristig – die Möglichkeit der Akquise von Drittmitteln durch die Durchführung von Weiterbildung dar, dieses greift allerdings erst nach Abschluss der Projektförderlaufzeit mit der Aufnahme einer wirtschaftlichen Tätigkeit. Ebenfalls genannt wurde die Möglichkeit einer Übertragung von Lehrkonzepten und -materialien auch in die grundständige Lehre.

Auch die Möglichkeit, Industriepartnern weitere Kooperationsmöglichkeiten anbieten zu können, wird begrüßt. So ergibt sich beispielsweise derzeit die Möglichkeit, eine geplante Forschungsk Kooperation, in die kleinere weiterbildende Elemente bereits integriert werden sollten, durch ein umfassendes individuelles Weiterbildungsangebot für den Industriepartner noch attraktiver und wertvoller zu gestalten.

Als größte Barriere zur Durchführung von Weiterbildung wird aus den bisherigen Gesprächen der von den Hochschullehrenden dafür veranschlagte Ressourceneinsatz, sowohl zeitlich als auch personell, deutlich. Das diesbezüglich zur Entlastung im Projekt konzipierte „Dienstleistungsmodell“ wird in Kapitel 5 näher beschrieben. Weitere Maßnahmen zur Gewinnung der Hochschullehrenden für die Weiterbildung sind z.B.:

- Durchführung eines Workshops mit Vertretern der Dekanate bezüglich der Ausgestaltung von Weiterbildung
- Präsenz und Vorstellung des Projekts auf hochschulinternen Veranstaltungen
- Bekanntmachung des Konzepts und Formats über Dritte (Geschäftsführung und Vertrieb der TUTECH)

Konkrete bereits durchgeführte und geplante Maßnahmen sind in Kapitel 4 aufgezeigt.

2.2 Interne Organisationseinheiten der TUHH

Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten, hat ContinuiNG@TUHH den Aufbau langfristiger Strukturen und dementsprechend eine interne Organisationsentwicklung der TUHH zum Ziel und von Beginn an im Blick. So sollen die optimale Integration der zukünftigen Weiterbildungsstrukturen in bestehende Betriebsabläufe ermöglicht und doppelte Angebote vermieden werden. Im Einzelnen betrifft dies z.B. die Anpassung an und Integration in die notwendigen Strukturen und Prozesse zu Zertifikatsausstellung, Modulbeschreibung, Studiengangsaufbau, Ordnungen, Qualitätsmanagement, ggf. Akkreditierung u. dgl. mehr. Insbesondere eine Verknüpfung mit dem bestehenden Angebot der Studienberatung, Möglichkeiten zur Anrechnung und Anerkennung sowie ein Zugang zum TU-eigenen „Studiengangsdesigner“ sind einerseits tragende Elemente des geplanten Weiterbildungsangebots und andererseits geeignet, Synergien zu schaffen und einen Mehrwert auch für bestehende Organisationseinheiten zu schaffen.

Organisationseinheiten, die hierbei betrachtet werden, sind:

- TUTECH INNOVATION GMBH (die Tochtergesellschaft der TUHH für den Technologie- und Wissenstransfer wird ContinuiNG@TUHH gegebenenfalls als Geschäftsmodell weiterführen)
- Servicebereich Lehre und Studium (SLS) (u.a. Zertifizierung und Studienberatung)
- Northern Institute of Technology Management (NIT) (Angebot von Weiterbildungsbausteinen)
- Akademischer Senat und sonstige Gremien

- Zentrum für Lehre und Lernen (ZLL) (Qualitätssicherung des didaktischen Konzepts)
- Zentrum für Entrepreneurship und Innovation (ZIE)
- Graduiertenakademie (bietet ein ergänzendes Qualifizierungsprogramm für Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen an)
- Präsident/Präsidium
- Präsidialbereich
- Ggf. langfristig ein Beirat

Um eine gute Zusammenarbeit von Beginn an zu gewährleisten erfolgte bereits kurz nach Projektbeginn eine Vorstellung von Projekt und Team bei den jeweiligen Organisationseinheiten. Inzwischen besteht eine enge inhaltliche Zusammenarbeit zu gemeinsamen Themen zwischen den zuständigen Projektmitarbeitenden und den Verantwortlichen der Organisationseinheiten.

In Kapitel 4 sind bereits durchgeführte und geplante Maßnahmen diesbezüglich aufgezeigt.

2.3 Lieferanten

Zurzeit unterhält Continuing@TUHH keine Beziehungen zu Lieferanten, d.h. Zulieferern von internen oder auch externen Dienstleistungen oder materiellen Gütern, die zur Gestaltung der Weiterbildung benötigt würden. In Zukunft könnten diesbezüglich von Relevanz sein:

- Anbieter oder Programmierer von Lernsoftware (intern oder extern)
- Weitere Dozierende
- Weiterbildungsanbieter
- Hotels, falls Weiterbildungsteilnehmende nicht aus der Region kommen
- Caterer, z.B. das Studierendenwerk Hamburg als Betreiber der Mensa

PLANUNG

3 STRATEGISCHE PLANUNG

Auf Grundlage der Analyse der internen Anspruchsgruppen erfolgt anschließend eine Festlegung der Strategie mit Bezug auf die Prototypenentwicklung. Die strategische Planung besteht dabei aus der Festlegung von Zielen und der Ableitung einer Strategie (Hagemann und Vaudt 2011, S. 108).

Mit Hinblick auf eine langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit werden folgende Ziele als relevante Oberziele für die Entwicklung und pilothafte Durchführung von Prototypen im ContinuiNG@TUHH Konzept formuliert:

- Probandengewinnung für Pilotprojekte (Unternehmen und Teilnehmer),
- Gewinnung von internen Partnern,
- Interne Strukturentwicklung,
- Initiierung langfristiger Partnerschaften mit den Anspruchsgruppen,
- Zufriedenheit der Probanden/Kunden,
- Qualität des Angebots,
- Soziale Verantwortung,
- Ansehen in der Öffentlichkeit/Schaffung einer Marke und
- Vorbereitung einer Geschäftstätigkeit.

Diese Ziele sind anschließend mit Bezug auf die einzelnen dargestellten Anspruchsgruppen zu konkretisieren.

Für die operative Umsetzung der strategischen Ziele werden konkrete Instrumente benötigt. Für die Ausgestaltung des Angebots und die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen wird dabei auf ausgewählte Instrumente der Marketingtheorie zurückgegriffen, die für diese Zwecke bereits etabliert sind. Nach McCarthy (1960) werden im Sachgüterbereich die sogenannten „4P's“ verwendet: Kommunikationspolitik (promotion policy), Produktpolitik (product policy), Preispolitik (price policy) und Distributionspolitik (place policy). Übertragen auf die Zusammenarbeit mit internen Stakeholdern im ContinuiNG@TUHH Projekt sind die Bereiche der Kommunikations- und Produkt- bzw. Angebotspolitik relevant. Diese werden in den folgenden Abschnitten näher beschrieben.

KOMMUNIKATION

4 KOMMUNIKATION

Die Kommunikationspolitik umfasst „alle Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Bildungsanbieters um mit seinen Stakeholdern in Interaktion zu treten“ (Hagemann und Vaudt 2011, S. 112). Sie bezieht sich dabei auf alle Anspruchsgruppen, richtet sich also sowohl an externe als auch an interne Anspruchsgruppen.

Intern bewirkt eine gelungene Kommunikation eine Motivation, stärkere Identifikation und Verständnis der beteiligten Personen, in diesem Fall für das Projekt und das geplante Vorhaben sowie Angebot. Im Idealfall ergibt sich so ein gemeinsames, nach außen abgestimmtes Verhalten. Ebenso wird es möglich, Hinweise zu Missständen und Unzufriedenheit sowie Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, auch Krisen zu erkennen und ggf. Fehlinformationen vorzubeugen (Hagemann und Vaudt 2011, S. 112).

Als wichtigste Kommunikationsinstrumente für die interne Kommunikation kommen passende Werbematerialien und persönliche Kommunikation sowie mittelbar die Öffentlichkeitsarbeit in Frage. ContinuiNG@TUHH nutzt vor allem die in Tabelle 1 dargestellten Instrumente. Einen hohen Stellenwert nehmen die persönliche Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit ein. Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ziele, Instrumente und Maßnahmen der internen Kommunikation dargestellt.

Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none">➤ Pressemitteilungen zu aktuellen Anlässen➤ Reden, Vorträge➤ Publikationen (Faltblatt, Flyer, Imagebroschüre), Merkblätter, Themenbroschüren, Imagefilme, Tagungsbände
Persönliche Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">➤ Telefonische und persönliche Informations- und Beratungsgespräche
Online-Kommunikation und Werbung	<ul style="list-style-type: none">➤ Projekthomepage➤ Social Media
Events	<ul style="list-style-type: none">➤ Offene Türen der TUHH➤ Eigene Events

Tabelle 1: Kommunikationsinstrumente von ContinuiNG@TUHH

Ziele der internen Kommunikation

Ziele der internen Kommunikation sind die Steigerung des Bekanntheitsgrades innerhalb der Anspruchsgruppen, das Aufbauen langfristiger Beziehungen sowie die Akquise von Kooperationspartnern (Professorenschaft). Dazu ist Überzeugungsarbeit zu leisten, insbesondere sind die Vorteile des Konzepts und einer Beteiligung zu verdeutlichen, um zu einer Mitwirkung und zur Identifizierung mit der Konzeption und dem Projekt motivieren zu können. Erreicht werden soll dies vorrangig durch persönliche Kommunikation, intensive Zusammenarbeit, eine initiative Vorstellung bei allen Anspruchsgruppen und Angeboten auch zum informellen Austausch, weiterhin durch Präsenz auf Veranstaltungen und Aktivitäten der Hochschule. Eine Übersicht über bereits erfolgte und geplante Maßnahmen der internen Kommunikation befindet sich in Tabelle 2.

INTERN: BESCHÄFTIGTE UND ORGANISATIONSEINHEITEN DER TUHH			
Maßnahme	Datum	Status	Ergebnis
Persönliche Kommunikation			
➤ Einzelgespräche mit den Hochschul-lehrenden, seit 2014	regelmäßig	In Arbeit	32 Gespräche zur Weiterbildung allg., weitere 13 konkret zum ContinuiNG@TUHH Konzept
➤ Vorstellung des Konzepts in der Konferenz der Sprecher und Dekane	2014	erfolgt	fortzuführen
➤ Gespräch/Projektvorstellung im Institut S.	29.04.2015	erfolgt	Pilotprojekt konkret in Planung/Probanden gewonnen
➤ Gespräch Pilotprojekt mit Institut T.	22.04.2015	erfolgt	Pilotprojekt wird vorangetrieben/gestartet
➤ Gespräch Graduiertenakademie	2014	erfolgt	Zusage der Zusammenarbeit
➤ Gespräch mit Alumni Management TUHH	16.01.2014	erfolgt	Information zum Stand und Planung von Info an Alumni (Newsletter)
➤ Gespräche mit relevanten Organisationseinheiten der TUHH (NIT, Career Center, SLS)	laufend		Vorbereitung bzw. Durchführung der Zusammenarbeit
Präsenz auf von Hochschullehrenden besuchten Veranstaltungen/TUHH-Veranstaltungen			
➤ Präsenz bei Fest- und Vortragsveranstaltungen sowie Antrittsvorlesungen	laufend	erfolgt	Netzwerkpflege und Info zu tagesaktuellen Themen der TU
➤ Offene Türen an der TUHH	20.11.2015	erfolgt	Wahrnehmung/Aufmerksamkeit innerhalb der TU
Eigene Veranstaltungen/Dienstleistungen			
➤ Workshop für Professoren-schaft zu ContinuiNG@TUHH	15.10.2015	erfolgt	Commitment zum Konzept, Aufnahme von Wünschen, Anmerkungen, Bedenken
➤ Darstellung von Weiterbildung (allgemein) auf TU Webseiten		geplant	
➤ Informelle Mittagsrunde		regelmäßig	Informeller Austausch mit TU internen Stakeholdern
Öffentlichkeitsarbeit: Informationsmaterial			
➤ Flyer für Hochschullehrende	Okt 2015	erfolgt	
➤ Aktualisierter Flyer für Hochschullehrende		geplant	

➤ Zielgruppe Prof. auf Website extra berücksichtigt	Dez 15		
➤ Folie in der offiziellen TU Präsentation des Präsidenten	2014	erfolgt	
Vernetzung innerhalb der TUHH			
➤ Teilnahme an der wöchentlichen Teambesprechung des Präsidialbereichs 1x pro Monat	regelmäßig	regelmäßig	Info zu aktuellen Entwicklungen in der TU; Vernetzung, Austausch, Zusammenarbeit mit den Referenten

Tabelle 2: Interne Kommunikationsmaßnahmen

ANGEBOT

5 ANGEBOT

Um die Durchführung von Weiterbildung für Professorinnen und Professoren möglichst attraktiv zu gestalten und den Ressourceneinsatz für die Institute gering zu halten, wurde von Projektteam und Steuerungsgremium im 2. Quartal 2015 entschieden, die geplanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Institute in Form eines umfassenden Dienstleistungskonzepts anzubieten. Dieses „Dienstleistungsmodell“ (siehe Abbildung 2) soll den Instituten alle Aufgaben der Weiterbildung abnehmen, die nicht direkt mit der originären Forschung und Lehre verbunden sind, und darüber hinaus auch letztere bestmöglich unterstützen.

Teilbereiche des Dienstleistungsmodells sind:

- die **Koordinationsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung**, die zentraler Anlaufpunkt für die Institute sein soll
- **Studierendenservice/-betreuung** als umfassendes Beratungsangebot für Weiterbildungsstudierende
- **Didaktik und Methodik** mit der Ausarbeitung didaktischer Empfehlungen für die Weiterbildung und Unterstützungsangeboten für Lehrende und Mentoren
- **Studienstruktur/-organisation** für den Aufbau eines einheitlichen Weiterbildungssystems an der TUHH
- **Unternehmensservice/-betreuung** mit der Bereitstellung zusätzlicher Angebote für Industrieunternehmen
- **Rechtlicher Rahmen und Controlling**, mit dem Strukturen für die Verankerung des Angebots in der TUHH geschaffen werden
- **Qualitätsmanagement** mit der Ausarbeitung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementkonzept für die Weiterbildung gemäß der Richtlinien der TUHH
- **Anspruchsgruppenorientierte Prototypenentwicklung** mit dem Management des Prozesses und der dazu benötigten Akquise von Kooperationspartnern.



Abbildung 2: Dienstleistungsmodell für TUHH-Institute

LITERATUR

6 LITERATURVERZEICHNIS

Hagemann, Tim; Vaudt, Susanne (2011): Bildungsmarketing. In: Christiane Griese und Helga Marburger (Hg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Verlag, S. 97–119.

McCarthy, E. Jerome (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood Ill: R.D. Irwin. Online verfügbar unter <http://catalog.hathitrust.org/Record/006071661>.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf. 9., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

