

# Die Rolle der Verwaltung bei der Einführung der gestuften Studiengänge

Christoph Mülke

---

Der Beitrag skizziert den Anforderungsrahmen, in dem sich das Hochschulmanagement einer Großuniversität mit Blick auf die operationale Umsetzung des gestuften Studiensystems bewegt. Er berichtet über die entsprechenden Erfahrungen der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München und formuliert Konsequenzen, die sich hieraus für die kontinuierliche Prozessbegleitung und Prozessverbesserung für das Hochschulmanagement ergeben.

---

## 1 Einführung

Die Diskussion um die gestuften Studiengänge und deren operationale Realisierung an den Hochschulen begleitet uns schon lange und bietet ein überreichliches Maß an Déjà-vu-Erlebnissen. Seitdem das Bachelor-Master-System durch diverse europaweite Erklärungen inauguriert, zunächst erprobungsweise, dann endgültig im Hochschulrahmengesetz und den Hochschulgesetzen der Länder verankert und durch Empfehlungen wissenschaftspolitischer Organisationen, beispielsweise des Wissenschaftsrats (*WR 2000*), begleitet wurde, sind mittlerweile deutlich über zehn Jahre ins Land gegangen,<sup>1</sup> und ein Ende der Debatten ist angesichts eines im ständigen Reformprozess befindlichen maroden Akkreditierungssystems und der wahrnehmbaren deutlichen Überregulierung der gestuften Studiengänge durch die Landeshochschulgesetze und die Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) nicht absehbar.

Ein wesentliches Kennzeichen dieser Debatten ist mit Recht, dass vorrangig Studiengangsziele, Curriculumsentwicklung und Studiengangsorganisation auf fachlicher Seite im Zentrum stehen. Demgegenüber stellt der vorliegende Beitrag die Rolle der „Verwaltung“ bei der operationalen Umsetzung der gestuften Studiengänge in den Vordergrund. Der Verfasser erlaubt sich allerdings, den traditionellen und assoziationsbehafteten Begriff „Verwaltung“ durchgängig durch „Hochschulmanagement“ zu ersetzen, um deutlich zu machen, dass es um einen breiteren Ansatz geht: Thema ist nicht nur die „Verwaltung“ als Eingriffsverwaltung klassischen Typs, sondern vor allem auch ergänzende Dienst- und Steuerungsleistungen des Hochschulmanagements, also zusammengefasst das BackOffice der Universität für die Einrichtung von Studien-

---

<sup>1</sup> Zur Genese und hochschulrechtlichen Verankerung in den ersten Reformjahren vgl. *May/Mülke 2004*.

gängen: Rechtsdezernate bzw. -abteilungen, Prüfungsverwaltung, IT-Unterstützung, Qualitätsmanagementstellen, Strategiegruppen und ähnliches.

Das Thema wird in folgenden Schritten bearbeitet: Zunächst wird die Position des Hochschulmanagements insofern zusammengefasst, als der Anforderungsrahmen skizziert wird, in dem sich das Management bei der Einführung gestufter Studiengänge bewegt, und indem das Konfliktpotenzial erläutert wird, dem es hier fortwährend ausgesetzt ist. Im Anschluss wird dies an den Erfahrungen gespiegelt, die an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München als der größten Präsenzuniversität Deutschlands mit der Einführung des Bachelor-Master-Systems aus Sicht des Hochschulmanagements gemacht wurden und immer noch gemacht werden. Dabei wird es vor allem um die Rolle des Hochschulmanagements bei der Definition und Umsetzung eines übergreifenden Einführungsprozesses sowie bei der Überprüfung der Prozessqualität und der Durchführung etwaiger Prozessmodifikationen gehen. Abschließend werden im Sinne von „lessons learnt“ einige wenige Schlussüberlegungen formuliert, die darauf abzielen, dass ein funktionierendes und allseitig akzeptiertes Management eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des gestuften Studiensystems darstellt.

## **2 Position des Hochschulmanagements**

### **2.1 Anforderungsrahmen**

Der Anforderungsrahmen, in dem sich das Hochschulmanagement mit Blick auf die Umstellung eines Studienangebots bewegt, wird im Wesentlichen durch folgende Aspekte bestimmt:

1. Landeshochschulrechtliche Regelungen sehen Vorgaben für die Gestaltung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie deren prozessuale Behandlung in der Hochschule vor.
2. Verbindliche Vereinbarungen länderübergreifender Gremien wie etwa der Kultusministerkonferenz enthalten Bestimmungen, die zusätzliche Regeln für die Einrichtung und Qualitätssicherung von gestuften Studiengängen formulieren.
3. Nicht-staatliche Einrichtungen, die insbesondere im Zuge der Verwirklichung des Europäischen Hochschulraums an Bedeutung gewonnen haben, entwerfen auf sehr hohem, man könnte auch sagen, idealerweise praxisfernem und praxisuntauglichem Aggregationsniveau Empfehlungen für die Strukturierung von Studienangeboten und einschlägigen Qualitätsmanagementsystemen. Zu denken ist hier nicht nur an den Akkreditierungsrat und die Akkreditierungsagenturen, sondern auf europäischer Ebene insbesondere an die *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* der *European Association for Quality Assurance*

*in Higher Education (ENQA 2009)*. Über das Akkreditierungssystem wirken diese Standards direkt auf die Studiengänge einer Hochschule ein.

4. Wissenschaftssystematik und Wissenschaftsdidaktik der einzelnen Fächer, deren bereits seit langem ausgeprägte Lehr- und Prüfungskulturen, zudem eine in der Hochschule fest verwurzelte und im Einzelnen mehr oder weniger bewährte Tradition, Lehrveranstaltungen zu organisieren und abzuhalten, schließlich sehr diversifizierte und in sehr unterschiedlichem Maße empirisch fundierte Auffassungen über das, was Qualität der Lehre sei und wie diese am wirkungsvollsten zu sichern wäre: all dies konstituiert innerhalb der Hochschule einen Erwartungshorizont bei den Lehrenden und auch bei den Studierenden an die Gestaltung von Studiengängen.
5. Last but not least: Die Hochschule selbst formuliert für sich übergreifende strategische Ziele für den Aufgabenbereich Lehre. Diese Ziele erzeugen in der operativen Umsetzung oftmals Bedarf an zusätzlichen, nunmehr hochschulinternen Regelungen, die den trotz hochschulübergreifender Vorgaben immer noch bestehenden Ermessensspielraum weiter einschränken. Beispiele an der LMU hierfür sind etwa die Standardisierung von Modulgrößen mit dem Ziel, über Studiengänge hinweg durch Polyvalenz von Modulen ein breites und attraktives Studienangebot sicherzustellen, oder die Einführung fachlich sehr breit geschnittener Nebenfächer in Bachelorstudiengängen, um zum einen Studierenden ohne Nebenfachwechsel ein vielfältiges Bildungsangebot bereitzustellen, zum anderen das Risiko zeitlicher Überschneidungen von Lehrveranstaltungen zu minimieren und den Studierenden damit – vor allem auch bei seltener gewählten Hauptfächern – einen Abschluss des Studiums in der Regelstudienzeit zu ermöglichen.

Vieles hiervon ist natürlich allseits bekannt, insbesondere auch die mit der Hochschulferne jeweils wachsende Praxisferne der einschlägigen hochschulpolitischen Dokumente. Auffällig ist jedenfalls, dass in den Papieren, die auf europäischer Ebene und in Deutschland in den vergangenen etwa zehn Jahren zum Bologna-Prozess und zum Europäischen Hochschulraum publiziert wurden, das Hochschulmanagement kaum eine Rolle spielt oder besser: die Rolle des Managements nicht expliziert wird, sondern als implizite Erwartungshaltung an eine Hochschule mitschwingt.

## **2.2 Konfliktpotenzial**

Dies birgt erhebliches Konfliktpotenzial. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass nicht nur im politischen Zielraster des Bologna-Prozesses selbst erhebliche Zielkonflikte auftreten – Mobilitätsförderung versus Profilbildung, verkürztes Studium versus Internationalisierung sind nur zwei der öfter genannten Problemlagen –, sondern dass durch die Einführung der Studiengänge in den Hochschulen neue Zielkonflikte entstehen, die eben mit der Umschreibung des Reglementierungswahns und der An-

forderungen an Wissenschaftlichkeit bereits kurz angedeutet wurden. Große Volluniversitäten, wie auch die LMU eine ist, garantieren ihren Mitgliedern gewöhnlich nicht nur weitgehende Freiheit in der Lehre und im Studium, sondern sind auch auf ein hohes Maß dezentraler Organisationsverantwortung und Organisationskompetenz angewiesen, um ihre aufgaben- und zielbezogene Funktionsfähigkeit zu erhalten. Zur Erinnerung: Die LMU hat knapp 50.000 Studierende, etwa 250 Studiengänge, über 700 Professorinnen und Professoren, 18 Fakultäten und ein Budget von deutlich mehr als einer halben Milliarde Euro pro Jahr. Eine Hochschulleitung wird sich in einer solchen Organisation auf der Ebene der Makrosteuerung bewegen und muss die Mikrosteuerung von Forschung und Lehre ihren Fakultäten und Departments überlassen.

Diese in verschiedener Hinsicht, insbesondere im Forschungsmanagement, sehr bewährte Steuerungsstruktur wird durch den Bologna-Prozess zunächst *ad absurdum* geführt. Die Einführung gestufter Studiengänge nach den in Deutschland geltenden Regelungen und Vorgaben bedeutet die Einführung eines stark reglementierten Systems von zentraler Seite. Schon die gewollte (und sinnvolle) Verkürzung der Studiedauer bis zum ersten beschäftigungsbefähigenden Abschluss erfordert eine Straffung des Studiums, die ohne deutlich strikter planbare Curricula nicht denkbar wäre. So bemerken beispielsweise die bereits erwähnten *Standards and Guidelines* der ENQA im Zuge ihrer Ausführungen über die Aufgabe des Qualitätsmanagements (ENQA 2009, S. 14): „*There need to be efficient and effective organisational structures within which ... academic programmes can be provided and supported.*“ Dies meint nicht nur Strukturen der Lehre in den Fächern, sondern insbesondere auch die Aufgabe der Hochschule, in den Bereichen Prüfungsverwaltung, strategischer und rechtlicher Begleitung von Studiengängen effektive Strukturen aufzubauen, die zudem eine vertretbare Relation zwischen Aufwand und Leistung aufweisen. Ein weiteres Beispiel aus demselben Dokument lautet wie folgt (*ibd.*, S. 7): „*Students should be assessed using published criteria, regulations and procedures which are applied consistently.*“ Dies zeigt deutlich, dass es für die Hochschule nicht nur darauf ankommt, im Rahmen der Prüfungsabnahme nachvollziehbaren und transparenten Kriterien zu folgen, sondern auch darauf, diese hochschulweit einheitlich anzuwenden.

Wenn demnach Anzahl und Komplexität der Regeln wachsen, wenn zusätzlich auch die Bedeutung eines Tatbestands, z.B. einer einzelnen Prüfung, mit Blick auf das Gesamtsystem wächst, dann wächst notwendig auch die Komplexität der verwaltungstechnischen Umsetzung. Im Zuge der Einführung der gestuften Studiengänge entstehen Prozessabläufe, die nur in *einem* IT-gestützten Gesamtsystem für Lehrende, Studiengangsentwickelnde, Prüfungsämter und Studierende bewältigt werden können. Dies bedeutet, dass akademisch-curriculare Inhalte und administrative Abläufe aufs Engste und sehr viel stärker als in der Vergangenheit miteinander vernetzt und verknüpft werden müssen. Auch hierzu einige Zahlen: An der LMU erhöht sich durch den

Bologna-Prozess das Aufkommen prüfungsrelevanter Vorgänge um den Faktor 30.<sup>2</sup> In den IT-Systemen müssen mehr als eine Million Transaktionen pro Jahr fehlerfrei abgewickelt werden.<sup>3</sup>

Angesichts dieser Sachlage ist das zentrale Hochschulmanagement vorgängig in einer schwierigen Sandwich-Position: Es steht zwischen den externen, oftmals bindenden Anforderungen bzw. Regeln und den berechtigten Wünschen von Lehrenden und Studierenden nach einem zwar straffen, aber immerhin hinreichend offenen, curricular flexiblen und damit letztlich deutlich attraktiveren und kompetitiveren Studienangebot. Diese schwierige Stellung wird naturgemäß durch die traditionell dezentrale und auf dezentrale Qualitätssicherung bauende Organisationsstruktur unserer Universität noch außerordentlich verschärft. Ein Weiteres kommt hinzu: Der Bologna-Prozess hat die Hochschulen beglückt, ohne dass zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stünden. Dies gilt nicht nur für die allgemein erhöhten Anforderungen an die Fächer in der Lehrqualität, sondern *nolens volens* auch für die einschlägigen Einrichtungen des Hochschulmanagements. Hochschulen behelfen sich in der Regel mit kurzfristigen internen Ressourcenverschiebungen, die weder nachhaltig noch konfliktfrei sind und den gesamten Einführungsprozess nur in ein außerordentlich labiles Gleichgewicht bringen können.<sup>4</sup>

### 3 Bisherige Erfahrungen der LMU

Trotz dieser schon vorgängig vorhandenen Problematiken ist der Prozess der Einführung der gestuften Studiengänge an der LMU bislang nicht gescheitert, sondern alles in allem zu einem Ergebnis gekommen, das zwar aus Sicht der einzelnen Gruppen der Universität möglicherweise verbesserungsbedürftig ist, insgesamt aber – spiegelt man dies an den sehr unterschiedlichen Interessen der innerhalb der Universität tätigen Akteure – sich durchaus sehen lassen kann. Der wesentliche Grund hierfür scheint darin zu liegen, dass die Universität zum einen bereits vor Beginn des Umstellungsprozesses auf der Basis einer detaillierten Anforderungsanalyse, ausführlicher interner Diskussionen mit allen Fächergruppen und mithilfe externer Beratung ein übergreifendes Prozessmodell für die Einführung der gestuften Studiengänge entwickelt und das Hochschulmanagement darin an geeigneter Stelle positioniert hat, dass sie zum anderen aber auch im Sinne einer kontinuierlichen Prozessevaluation und -verbesserung Prozessveränderungen vorgenommen hat, die jedoch noch längst nicht am Ende sind.

---

<sup>2</sup> Das alte System mit Übungsscheinen verwalteten die Studierenden im Wesentlichen selbst.

<sup>3</sup> 30.000 Studierende x 6 Veranstaltungen x 4 Transaktionen (Auswahl/Belegen der Veranstaltung + Prüfungsanmeldung + Noteneingabe + Notenabfrage) x 2 (pro Semester) = 1,4 Mio., z.Z. 300.000 Belegungen pro Jahr.

<sup>4</sup> Eine luzide Analyse hierzu bietet *Winter 2009*.

### 3.1 Hochschulmanagement und Prozessdefinition

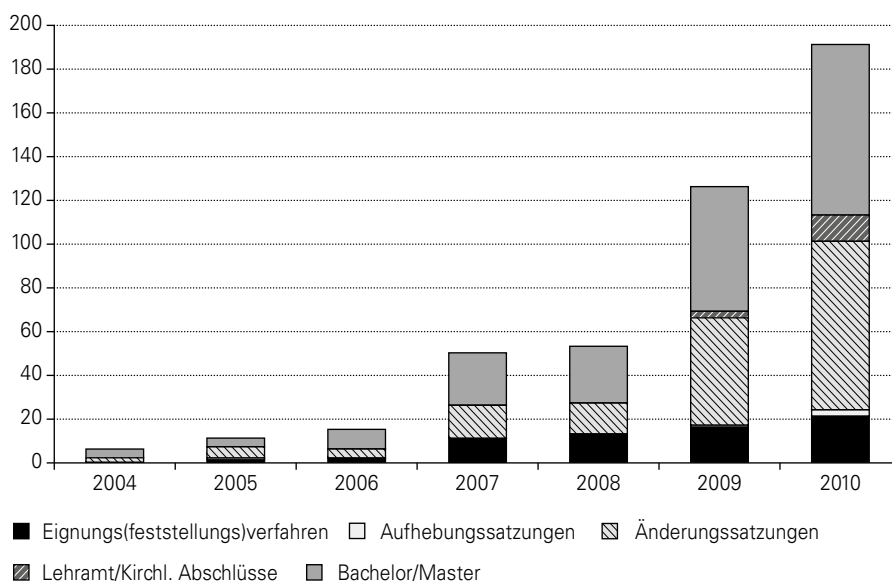
Soweit das Hochschulmanagement betroffen war, wurde zu Beginn des Umstellungsprozesses eine Reihe von Veränderungen bei der Einrichtung von Studiengängen vorgenommen, aus denen im Folgenden einige in Auswahl kurz vorgestellt werden:

1. Die LMU hat sich angesichts ihrer großen Fächervielfalt für das Modell einer Mustersatzung und gegen das Modell einer Rahmensatzung entschieden. Mustersatzungen können aus ihrer Sicht grundsätzlich flexibler an die Bedürfnisse einzelner Fächer angepasst werden als eine einmal verabschiedete Rahmensatzung.
2. Die Organisation der Prüfungsämter wurde verbessert: Im Zuge der Umstellung wurde das bisherige Promotionsprüfungsamt der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten zu einem zentralen Prüfungsamt für die Geistes- und Sozialwissenschaften ausgebaut, das aber weiterhin eine Einrichtung der betreuten Fakultäten ist. Ein ähnliches Modell wird seit Jahren mit großem Erfolg in den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten angewendet. Es dient auch als Vorbild für die Schaffung eines Prüfungsamts für die Naturwissenschaften, die in den letzten Jahren verstärkt vorangetrieben wurde, die aber aus personellen Gründen bislang nicht zum Ende gekommen ist. Mit diesem Gesamtkonzept wird versucht, zum einen dem berechtigten Anliegen nach der Nutzung von Synergieeffekten in der Prüfungsverwaltung Rechnung zu tragen, zum anderen aber die Prüfungsverwaltung auch noch möglichst fach- bzw. fakultätsnah zu betreiben.
3. In den Fakultäten wurde als Gegenpart zum zentralen Management und zur fakultätsübergreifenden Prüfungsverwaltung die Position des Studiengangskoordinators bzw. der Studiengangskoordinatorin geschaffen. Dabei handelt es sich in aller Regel um wissenschaftlich orientierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Aufgabe, die Erstellung von Satzungen in der Fakultät zu koordinieren, die Verbindung zur Prüfungsverwaltung herzustellen und die Studienfachberatung mit Blick auf die Bachelor- und Masterstudiengänge zu verstärken.
4. Der Gesamtprozess der Einrichtung eines Studiengangs wurde als integrierter Prozess unter Beteiligung der Fakultäten über Studiengangskoordinatorinnen bzw. -koordinatoren und Studiendekaninnen bzw. -dekane, des Rechtsdezernats, der Prüfungsämter, der zentralen IT-Unterstützung bis hin zu den verantwortlichen Gremien der Universität gestaltet. Die vorhandenen Campus-Management-Tools – die LMU verwendet derzeit um Eigenentwicklungen ergänzte HIS-Software – wurden auf diesen Prozess hin angepasst.
5. In der Stabsstelle Strategie und Entwicklung wurde eine Bologna-Koordinationsstelle eingerichtet, deren Aufgabe die Koordination dieses Gesamtprozesses und die Überprüfung der Studiengangsentwürfe der Fächer auf ihre Kompatibilität mit den zu erwartenden Akkreditierungserfordernissen war.

### 3.2 Größe – Prozessqualität – Prozessmodifikationen

Das Design dieses Prozesses hat im Großen und Ganzen etwa zwei Jahre lang gut funktioniert – abgesehen von der Tatsache, dass von Anfang an die erforderlichen Zeitschienen für die Einrichtung von Studiengängen unterschätzt wurden. Bereits im Jahr 2007 zeigte sich jedoch, dass allein die Quantität der zu bewältigenden neuen Studiengänge die Erwartungen noch erheblich übertraf. Diese Entwicklung demonstriert Abbildung 1, die die Anzahl der amtlichen Veröffentlichungen der LMU im Bereich der modularisierten Studiengänge in den vergangenen Jahren zeigt.

**Abbildung 1:** Amtliche Veröffentlichungen von Satzungen im Bereich gestufter Studiengänge an der LMU



In den letzten vier Jahren hat die LMU demnach insgesamt 420 Satzungen im Bologna-Bereich amtlich veröffentlicht, davon allein 317 in 2009 und 2010. Die große Zahl in den vergangenen beiden Jahren kommt zum einen dadurch zustande, dass im Jahr 2009 die Geisteswissenschaften insgesamt umgestellt wurden, das modularisierte Lehramt und die Masterstudiengänge in den Naturwissenschaften noch hinzukamen und schließlich im Jahr 2010 infolge der Studierendenproteste eine Vielzahl an Studienangeboten zum Teil erheblich modifiziert wurde.

Es liegt nahe, dass bei einem derartigen Anwachsen der Zahl der zu bearbeitenden Studiengangsentwürfe sowohl das Konfliktpotenzial als auch der Abstimmungsbedarf exponentiell ansteigen. Hochschulleitung und Fakultäten haben deshalb kontinuierlich

den Prozess modifiziert und die Verantwortlichkeiten des Hochschulmanagements gebündelt und gestrafft. Im Folgenden einige Beispiele.

1. Das Ausmaß intern verbindlicher Regelungen wurde zunehmend abgebaut und für Wünsche der Fächer geöffnet. Dies reicht von der Herausnahme des Modulhandbuchs aus der Studien- und Prüfungsordnung über die Flexibilisierung der Regelungen der Mustersatzung und die Einführung fester Verrechnungsverhältnisse zwischen Haupt- und Nebenfach bei der Notenbildung bis hin zur möglichen Aufhebung standardisierter Modulgrößen. Dieses Vorgehen erhöht zwar auf der einen Seite den Prüfaufwand, vermindert aber auf der anderen Seite das Konfliktpotenzial.
2. Um den internen Abstimmungsbedarf zu vermindern, wurde die Bologna-Koordinationsstelle von der Stabsstelle Strategie und Entwicklung in das zuständige Referat des Rechtsdezernates verlagert und für die Überprüfung der Modularisierung der Lehramtsstudiengänge das Lehrerbildungszentrum – jetzt Münchner Zentrum für Lehrerbildung – hinzugezogen. Diese Einrichtungen wurden auch personell besser ausgestattet.
3. Der Hochschulrat hat die Kompetenz zur Entscheidung über die Einrichtung, Aufhebung oder wesentliche Änderung von Studiengängen an den Senat abgegeben und nimmt nunmehr nur noch einmal im Semester aus strategischer Sicht Stellung zur Planung der Universität.
4. Die Zahl der Studiengangskordinatorinnen und -kordinatoren wurde in den Fakultäten erhöht, um der stark wachsenden Vielfalt der Anforderungen und Studiengänge Rechnung zu tragen.
5. Im Zuge der Studierenden- und Lehrendenproteste des Winters 2009/2010 wurde mit Professor Oliver Jahraus ein Beauftragter der Hochschulleitung für den Bologna-Prozess etabliert. Ziel war es, hiermit angesichts der vielfältigen Belastung der Hochschulleitung einen zusätzlichen zentralen Ansprechpartner zu schaffen, der sich zudem um Kommunikation und Prozessverbesserungen kümmert.
6. Im Rahmen der Satzungssystematik werden künftig die Kombinationsmöglichkeiten von Haupt- und Nebenfächern nicht mehr in jeder einzelnen Hauptfachsatzung festgeschrieben, sondern über die Immatrikulationssatzung geregelt werden. Dieses Verfahren ist für das Lehramt bereits erfolgreich etabliert. Darüber hinaus wird der Senat keine einzelnen Aufhebungssatzungen mehr, sondern nach Möglichkeit einmal im Jahr eine zusammenfassende Aufhebungssatzung beschließen.

### **3.3 Herausforderungen für die Zukunft**

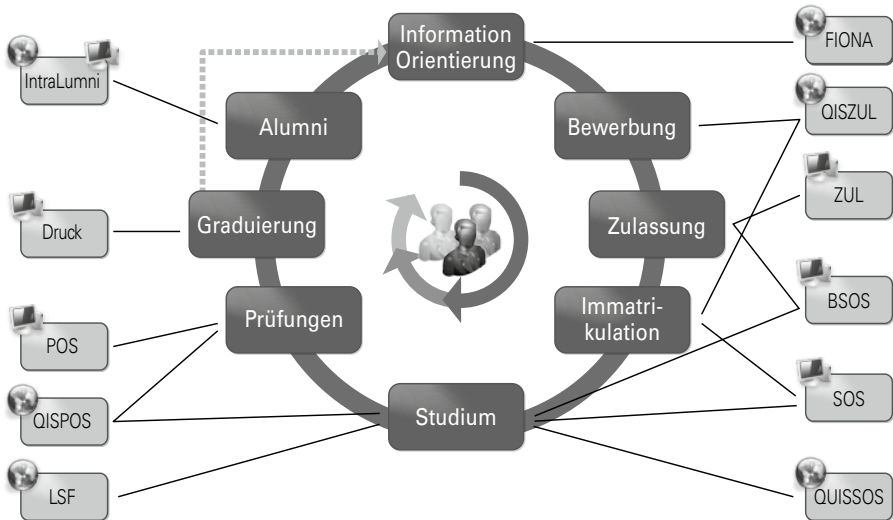
Durch die beschriebenen Prozessmodifikationen ist die LMU für die verbleibende Zeit des Umstellungsprozesses, etwa im Masterbereich in den Geisteswissenschaften,



gut gerüstet. Gleichwohl kommen auf das Hochschulmanagement auch in Zukunft Herausforderungen zu, die nicht nur mit der Neueinrichtung weiterer Studiengänge zu tun haben, sondern mit Veränderungen im Umstellungsprozess selbst:

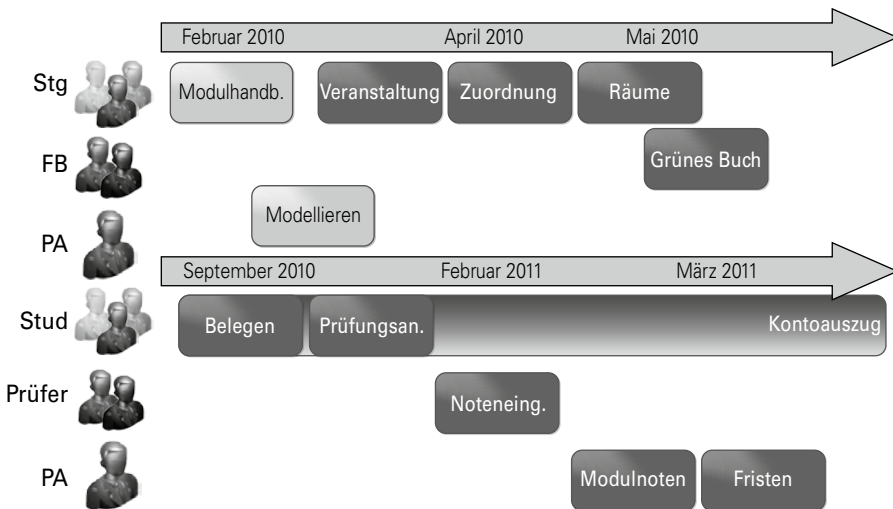
1. Zunächst hat die Hochschulleitung – angestoßen durch die Studierendenproteste und die Arbeit ihres Bologna-Beauftragten – im Sommer 2010 eine Arbeitsgruppe „Bologna 2.0“ eingesetzt, die mit Vertretern zentraler Gremien, der Fakultäten, der Studiengangskordinatoren und der Studierenden besetzt war. Diese Arbeitsgruppe hat Ende 2010 Empfehlungen zur weiteren Gestaltung des Bologna-Prozesses an der LMU vorgelegt, die von den universitären Gremien – Erweiterte Hochschulleitung, Senat, Präsidium – diskutiert und ebenfalls befürwortet wurden. Diese Empfehlungen müssen in den Prozess der Einrichtung eines Studiengangs eingespielt und entsprechend umgesetzt werden. Aufgabe des Hochschulmanagements wird es dann insbesondere sein, den inhaltlichen Kern der Empfehlungen – Reduktion der universitätsweiten Standardisierungsregeln bei der Gestaltung von Studiengängen – mit der weiterhin unbedingt notwendigen Prozessstandardisierung auszubalancieren, um die Effektivität und Effizienz des Gesamtsystems zu erhalten. Dies wird nur möglich sein, wenn die Abläufe, die bei der Einrichtung von Studiengängen zu beachten sind, noch stärker integriert und gestrafft werden und die Vernetzung der unterschiedlichen Organisationseinheiten in Fakultäten und Hochschulmanagement auf der Basis einer geeigneten IT-Unterstützung weiter vorangetrieben wird. Dies bedeutet beispielsweise, dass das Hochschulmanagement sich zu einem umfassenden BackOffice-System für den gesamten Studierenden-Life-Cycle weiter entwickelt, das zugleich durch ein integriertes und vernetztes IT-Konzept unterstützt wird, wie es in Abbildung 2 zu sehen ist, und das sämtliche studiumsbezogenen Abläufe eines Semesterzyklus abbildet (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 2:** Studierenden-Life-Cycle und IT-Unterstützung



Hellgrau dargestellt sind jeweils die Software-Systeme (oder -Teilsysteme), die an der LMU den entsprechenden Abschnitt des Student-Life-Cycle abdecken. Dabei handelt es sich derzeit zum einen um Teile des Campus-Management-Systems der HIS GmbH zur Studierenden-, Zulassungs- und Prüfungsverwaltung einschl. ergänzender Eigenentwicklungen (POS, QISPOS, LSF, QISZUL, ZUL, BSOS, SOS, QUISSOS, Druck), zum anderen um flankierende Systeme (IntraLumni = Software zur Alumni-Verwaltung, FIONA = Content-Management-System).

**Abbildung 3:** Semester-Life-Cycle



Abkürzungen: Stg = Studiengang; FB = Fachbereich; PA = Prüfungsamt; Stud = Studierende

2. Der Zustand der Prüfungsämter als Einrichtungen der Fakultäten ist noch immer nicht ideal. Hier muss mit Blick auf die Nachhaltigkeit der getroffenen Maßnahmen und die Professionalisierung der Abläufe noch Einiges getan werden, insbesondere im Bereich der Naturwissenschaften und der Rechtswissenschaften. Zudem müssen diverse Prozesse im Bereich des Prüfungswesens weiter optimiert werden (z. B. Belegfristen).
3. Das zunächst ungemein hilfreiche, weil fachspezifisch differenzierbare Modell der Studiengangskoordination muss dringend weiter entwickelt werden. Dabei sind zwei Probleme zu lösen: Zunächst hat die große Zahl der umzustellenden Studiengänge in vielen Fakultäten dazu geführt, dass die Zahl der Studiengangskordinatorinnen und -koordinatoren langfristig deutlich zu hoch geworden ist. Dieser Personaltypus hat in der Studienberatung und der Studienorganisation mittlerweile Aufgaben übernommen, die im alten System von den Lehrstühlen, Dekanaten, Departments und Fachstudienberatungen ausgefüllt wurden. Angesichts der schon mittelfristig fehlenden Ressourcen für ein solches Modell und der durchweg prekären Arbeitsverhältnisse, in denen sich Studiengangskordinatorinnen und -koordinatoren befinden, muss deren Zahl nach Abschluss des Umstellungsprozesses deutlich reduziert werden. Darüber hinaus ist hier eine hohe Fluktuation festzustellen. Dies bedeutet immer wieder einen erheblichen Verlust an Bologna-Wissen und Bologna-Professionalität in den Fakultäten, den das zentrale Hochschulmanagement nicht auffangen kann. Eine Möglichkeit, diese Fluktuation abzumildern, wäre etwa, zwar eine geringere Zahl an Koordinatorinnen und Koordinatoren vorzusehen – etwa je begonnene 3.000 Studierende ein Koordinator –, dies aber mit der Definition eines Karriereweges bzw. Berufsbildes zu verbinden, das auch eine dauerhafte Beschäftigung an der Universität ermöglicht.

#### **4 Schlussüberlegungen**

Die persönlichen Schlussfolgerungen des Autors lassen sich abschließend thesenartig wie folgt zusammenfassen:

1. Die Dynamik einer Reform des Studiensystems wird stehen bleiben oder zumindest ins Stocken geraten, wenn sich das Hochschulmanagement nicht selbst als „lernendes System“ begreift, das
  - a. die eigenen Abläufe und die Abläufe in der Hochschule immer neu auf den Prüfstand stellt und der Hochschulleitung regelmäßig Hinweise über mögliche bzw. erforderliche Veränderungen gibt,
  - b. die Struktur der mit der Bologna-Umstellung befassten Dienststellen kontinuierlich infrage stellt und im Sinne einer Qualitätsverbesserung auch zu ändern bereit ist,

- c. schließlich das Konfliktpotenzial und die Gefahren der eigenen Sandwich-Position dadurch in Grenzen hält, dass Regeln und deren Herkunft transparent kommuniziert werden.
2. Das Hochschulmanagement muss dem stark gewachsenen Bedarf nach intensiver Vernetzung und Prozessintegration noch mehr Rechnung tragen.
3. Das Hochschulmanagement steht dort auf verlorenem Posten, wo es versucht, Zielkonflikte, die dem Bologna-Prozess inhärent sind, oder die zwischen externer Regelungswut und fachbezogener Wissenschaftlichkeit entstehen, selbst auszugleichen und nicht auf die politische Ebene zurückzuspielen.

**Schlagworte:** Bachelor, Master, Verwaltung, Hochschulmanagement, Prozess

### **Literatur**

*European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2009):* Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. [http://www.enqa.eu/files/ESG\\_3edition%20%282%29.pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20%282%29.pdf) (Zugriff: 20. Januar 2011)

*May, Thomas; Mülke, Christoph (2004):* Kommentar zu § 19 HRG, in: Hailbronner, Kay; Geis, Manfred (Hrsg.): Hochschulrecht in Bund und Ländern. Kommentar, 2004 (jetzt 38<sup>2010</sup>).

*Winter, Martin (2009):* Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland (HoF-Arbeitsbericht 1/2009). Hrsg. vom Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Wittenberg

*Wissenschaftsrat (WR) (2000):* Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und -abschlüsse. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4418-00.pdf> (Zugriff: 20. Januar 2011)

### **Anschrift des Verfassers:**

Dr. Christoph Mülke  
Vizepräsident für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Geschwister-Scholl-Platz 1  
80539 München