

## Die Studienbüros an der TU Berlin

### Evaluation eines Modellversuchs

Stefan Lullies  
Gerdi Stewart

In der allgemeinen Diskussion um die Studienreform, die Verkürzung der Studienzeiten, die Vermeidung von Orientierungslosigkeit und die Verbesserung der Studiensituation hat die Technische Universität Berlin mit dem Modellversuch *Studienbüros* einen interessanten Ansatz entwickelt. Zur Verbesserung von Studium und Lehre und zur Förderung von Studienreformmaßnahmen wurden in den Fachbereichen Studienbüros im Rahmen eines fünfjährigen Modellversuchs eingerichtet.

Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung hat diese neue Institution im Auftrage der TU Berlin evaluiert. Dabei wurden die Konzeption und deren bisherige Realisierung bewertet. Die Zielsetzung des Reformansatzes, die Handlungsspielräume und das Kooperationsgefüge der Studienbüros, ihre Akzeptanz bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen und die Qualifikationsanforderungen an ihre Leiter werden hier vorgestellt.

Dieses Konzept zur Verbesserung von Studium und Lehre hat sich als tragfähig erwiesen, doch sollten Analyse-, Evaluations- und Reformvorhaben gegenüber Verwaltungsaufgaben noch mehr Gewicht erhalten und die Akzeptanz weiter erhöht werden. Dazu werden Empfehlungen zur Weiterführung und Optimierung der Studienbüros gegeben.

## 1 Zielvorstellungen des Modellversuchs

Die Entstehung der Studienbüros an der TU Berlin ist in einem hochschulpolitisch weiteren Rahmen zu sehen: Zunächst ging es um die Reduktion der bisher 22 Fachbereiche auf 15; diese Umstrukturierung sollte von Studienreformmaßnahmen begleitet werden. Die Funktionsfähigkeit der Fachbereiche sollte trotz der Umstrukturierung und der Haushaltskürzungen gesichert bleiben. Um zugleich die inhaltliche Studienreform in den Fachbereichen voranzubringen und den durch die Neuorganisation zu erwartenden erhöhten Bedarf an Betreuung und Orientierung für die Studierenden auszugleichen, wurden von den Studierenden eigene Institutionen für die Unterstützung von Reformvorhaben gefordert. An jedem Fachbereich sollte eine Planungs- und Organisationsstelle für die Studienreform eingerichtet werden. Zunächst wurde allen Fachbereichen die Möglichkeit gegeben, eine solche Stelle als *Studienbüro* im Rahmen eines Modellversuchs zu beantragen. Die Anträge mit den fachspezifischen Konzeptionen wurden von der Kommission für Lehre und Studium, einer Unterkommission des Akademischen Senats, begutachtet und dann dem Akademischen Senat zur Entscheidung vorgelegt. In einer ersten Phase wurden ab WS 1993/94 für sechs Fachbereiche fünf Studienbüros eingerichtet. Inzwischen gibt es an 10 der 15 Fachbereiche Studienbüros mit 14 wissenschaftlichen Mitarbeitern.<sup>1</sup>

Mit der Einrichtung dieses Modellversuchs wollte die Universitätsleitung der Forderung nach inhaltlichen Reformen und auch der studentischen Kritik an der Situation der Lehre Rechnung tragen. Weiterhin sollten durch die Verbesserung der Studiensituation die Studienzeiten verkürzt und ein professionelleres Management auf Fachbereichsebene erreicht werden. Die Ausbildungs- bzw. Studienkommissionen suchten mit Hilfe der Studienbüros eine Verstärkung ihrer Position im Fachbereich und bessere Durchsetzungschancen für Reformideen. Das Ziel der Studierenden war es, die Probleme der Zusammenlegung auf 15 Fachbereiche aufzufangen und die studentische Beratungskapazität sowie die Möglichkeiten der Vertretung studentischer Interessen in den Gremien zu erhalten. Der Akademische Senat stellte der neuzuschaffenden Institution folgende Aufgaben:

- Verbesserung der Studienbedingungen am Fachbereich und, wo erforderlich, fachbereichsübergreifend;
- Mitarbeit an der Neugestaltung der Studien- und Prüfungsordnungen sowie Beobachtung und Auswertung von Erfahrungen mit diesen;

---

<sup>1</sup> Mit allen im Text verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

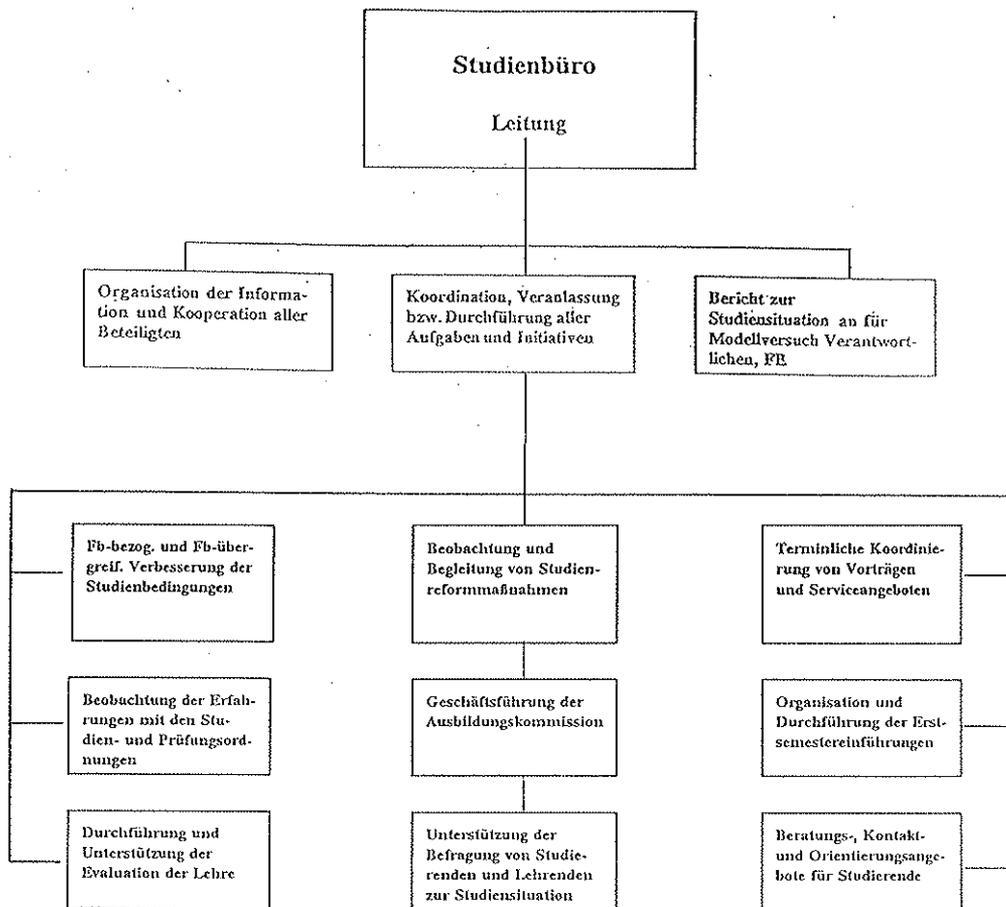
- Durchführung und Unterstützung der Evaluation der Lehre;
- Koordination und Ausbau von Orientierungs-, Beratungs- und Kontaktangeboten für Studierende;
- Kooperation aller an der Lehre beteiligten Institutionen und Personen;
- Initiierung und Beobachtung von Studienreformaßnahmen;
- Unterstützung und Geschäftsführung der Studien- und Ausbildungskommissionen des Fachbereichs.

Wesentliche Zielsetzung des Modellversuchs war es, dezentral in den einzelnen Fachbereichen die strukturellen Probleme zu erkennen und in einem ständigen Prozeß die Studien-, Lehr- und Beratungssituation zu verbessern, die Akzeptanz für Reformvorhaben zu verstärken und Konfliktsituationen moderierend zu entschärfen. Deshalb wurden die Studienbüros fachbereichsunmittelbar angesiedelt. Für Studierende sollte das Studienbüro Anlaufstelle, fachliche Informationsquelle und auch ein sozialer und kultureller Ort sein. Neben der Förderung von Studienreformaßnahmen, der Verbesserung der Servicefunktionen der Fachbereiche, der Evaluation der Studiensituation, der Neugestaltung der Studien- und Prüfungsordnungen und der Entlastung der Fachbereichsverwaltung sollten auch das Zusammenwachsen und die Bewußtseinsbildung in den neu formierten Fachbereichen gefördert werden. Dabei zeigten sich aufgrund verschiedener Fachkulturen z.T. deutlich unterschiedliche Interessen der jeweiligen Fachbereichsmitglieder an den Studienbüros und deren Aufgaben sowie an deren Freiraum zu eigenen Aktivitäten.

Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung legte der Evaluation der Studienbüros eine umfassende Zusammenstellung möglicher Problemfelder zugrunde. In Zusammenarbeit mit den Studienbüros der Fachbereiche, die sich an der ersten Phase beteiligten, wurden folgende gemeinsame Zielsetzungen systematisiert, deren langfristige Verfolgung im Rahmen des Modellversuchs zur Verbesserung der Lehr- und Studiensituation führen soll:

- Verbesserung und optimale Umsetzung der rechtlichen und formalen Rahmenbedingungen des Studiums (Prüfungsordnungen, Studienordnungen, Studienverlaufspläne, Anerkennung von Prüfungsleistungen, TU-weite und außeruniversitäre Rahmenbedingungen);
- Verbesserung der Fachbereichs- und Hochschulstruktur, der Entwicklungsplanung sowie Optimierung der Hochschulverwaltung;

Grafik 1: Die Aufgaben des Studienbüros



- Optimierung des Studienverlaufes, Erhöhung des Studienerfolges, Erleichterung der Studieneingangsphase, inhaltliche Orientierung im Studium (Studiendauer, Studienabbruch, Transparenz der Prüfungsanforderungen, Inhalte von Lehre und Studium, Praxisbezug des Studiums, Qualität der Lehre, Studienabschlußphase, u.a.);
- Verbesserung der Organisation von Lehre und Studium sowie der Prüfungsorganisation (Organisation der Lehre, Kooperation zwischen den Fachgebieten und den Fachbereichen, Prüfungsorganisation);

- Schaffung von Transparenz über die Situation in Lehre und Studium sowie Bereitstellung von Planungsgrundlagen (Evaluation, Informationen über Studien- und Lehrsituation sowie über Studienverhalten und -verlauf qualitativ und quantitativ);
- Verbesserung der Informations- und Beratungsangebote (Qualität und Kontinuität der Studienberatung, Erreichbarkeit und Ausstattung der Beratungseinrichtungen, Kooperation und Koordination unterschiedlicher Beratungseinrichtungen).

## **2 Bisherige Realisierung**

### **2.1 Handlungsspielräume**

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, haben die Studienbüros eine Vielzahl von Maßnahmen initiiert bzw. durchgeführt. In Einzel- und Gruppeninterviews auf Fachbereichs- und zentraler Ebene wurde erfragt, welche Wirkungen ihre Tätigkeit bisher hatte und wie diese aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilt wurden. Der empirische Befund aus der Befragung wurde für die einzelnen Studienbüros in einem Gutachten differenziert ausgearbeitet. Im folgenden werden seine wichtigsten Ergebnisse wiedergegeben.

Eine erste positive Wirkung der Studienbüros für alle Fachbereiche besteht darin, daß alle wichtigen Informationen gesammelt, dokumentiert und für Bewertung sowie Planung verfügbar gemacht werden; daraus zu ersehende Fragestellungen können präzisiert und organisatorische Mängel beseitigt werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Fachbereichen liegt in der jeweiligen Zuständigkeit für die Anzahl der anzubietenden Studiengänge bzw. für das Diplom-, Magister- und das Lehramtsstudium. Daraus ergibt sich, ob der Fachbereich die volle Regelungskompetenz für einen Studiengang hat, ob die angebotenen Studiengänge über Fachbereichsgrenzen hinausgehen und ob der Fachbereich Serviceleistungen für andere Studiengänge zu erbringen oder von anderen entgegenzunehmen hat. Alle Studiensekretäre haben die Geschäftsführung der Ausbildungskommission auf Fachbereichsebene übernommen und deren Arbeit inhaltlich sowie organisatorisch unterstützt. Zunächst waren die Prüfungs- und Studienordnungen zu überarbeiten, wobei die Studienbüros den Ausbildungskommissionen und den Fachbereichsräten organisatorisch und konzeptionell zuarbeiten. Die wissenschaftlich fundierte Analyse der Studiensituation konnte deshalb zunächst kaum angegangen werden. In den reformfreudigeren Fachbereichen wurden jedoch zumindest punktuelle Evaluationsaufgaben durchgeführt. Für den Beratungsbereich haben die Studienbüros z.T. viel Zeit aufgewandt, sowohl für die Verstetigung, Anleitung und Organisation der studentischen Studienberatung als auch für eigene Beratungsangebote. In allen Studienbüros zeigte sich in der Wahrnehmung der Aufgaben, ihrer Gewichtung und in der Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte ein iterativer Prozeß. Zusammenfassend lassen sich folgende positive Aspekte bei der Realisierung der neuen Konzeption Studienbüro benennen:

## 1. Sammlung und Aufbereitung von Informationen

- Informationen wurden gesammelt, aufbereitet, zugänglich gemacht und angeboten;
- Permanenz der Informationsgewinnung und -bewertung entstand;
- Entscheidungsabläufe und Informationsflüsse im Fachbereich wurden effektiver;
- Professionalität und Kontinuität der Information, Beratung, Planung und Organisation ist gewährleistet;
- eine Stelle mit multifunktionalen Qualifikationen und Kompetenzen trägt zur Kooperation und Koordination im Fachbereich bei.

## 2. Konzeptionen und Reformansätze

- Fragen der inhaltlichen Neuorientierung und der Studienreformansätze wurden fachbereichsspezifisch eingebracht und z.T. in den Prüfungs- und Studienordnungen verankert, wie z.B. Projektstudien;
- Gedanken zur Interdisziplinarität und zum Studium Generale wurden entwickelt;
- studentische Interessen wurden in die Prüfungs- und Studienordnungen eingebracht;
- neue Prüfungs- und Studienordnungen wurden in den Ausbildungskommissionen gut vorbereitet, z.T. schneller und erfolgreich durch die Gremien gebracht und damit ihre Durchsetzung in den Fachbereichsräten erleichtert;
- die Auswirkungen der Prüfungs- und Studienordnungen auf das Studienverhalten der Studierenden konnten durch Beratungstätigkeit, den Kontakt zu den Studierenden und durch Befragungen rückgekoppelt werden;
- zur besseren Studierbarkeit konnten aus der Beratungspraxis heraus Vorschläge in die Studienkommissionen eingebracht werden;
- an der Entwicklungsplanung für die einzelnen Studiengänge wurde gemäß dem Ziel der Verbesserung von Studium und Lehre mitgearbeitet.

## 3. Professionalisierung der Gremienarbeit

- Ausbildungskommissionen wurden betreut bzw. ihre Geschäftsführung übernommen; deren Arbeit wurde dadurch professionalisierter, stetiger und effektiver, ihre Mitglieder wurden entlastet, die Verfahren beschleunigt;
- dem Fachbereichsrat konnte mit fundierten Informationen zugearbeitet werden;
- Gremienentscheidungen wurden professioneller vorbereitet.

## 4. Punktuelle Evaluationsvorhaben

- das Studienbüro nimmt eine Detektorfunktion zur Erzielung von Transparenz in Studium und Lehre wahr;

- Initiierung studentischer Lehrveranstaltungs-Bewertung im Grund- und Hauptstudium in einem Fachbereich;
- Evaluation der Studiensituation in einzelnen Problembereichen, z.B. bei Langzeitstudierenden;
- Ansätze zur Befragung der Lehrstühle zur Lehrsituation;
- Entwicklung relevanter Vergleichsdaten zur Studiensituation;
- präzise Formulierung der zu erfüllenden Anforderungen an eine zentrale Statistik zur Verbesserung der Planungsdaten;
- Mitarbeit an den Lehrberichten.

#### 5. Verbesserung der Beratungsbereiche

- die Einführungsveranstaltungen für Studienanfänger wurden qualitativ und organisatorisch verbessert;
- die studentischen Studienberater wurden in ein Gesamtkonzept eingebunden, angeleitet und weitergebildet;
- die Beratung und Betreuung der Studierenden wurde besser koordiniert und verstetigt;
- das Beratungsangebot für Studierende wurde ausgeweitet und vor allem in Problemfällen von den Studienbüros selbst wahrgenommen;
- die Erkenntnisse aus der studentischen Studienberatung wurden - abgehoben vom Einzelfall - generalisiert, systematisiert und für die weitere Studienberatung nutzbar gemacht.

#### 6. Verbesserung der Lehre

- die Verbesserung der Lehre wurde thematisiert; Ansätze dazu wurden initiiert;
- neue Lehrformen, z.B. Studienprojekte, wurden angedacht und eingeführt;
- didaktische Seminarangebote wurden initiiert;
- Mentorenprogramme wurden entwickelt.

#### 7. Service / Unterstützung

- der Dekan wurde entlastet und in seiner Planungsarbeit unterstützt;
- die Fachbereichsverwaltung wurde bei organisatorischen Aufgaben entlastet;
- die Ablauforganisation der Lehrangebote wurde durch Koordinations- und Organisationsmaßnahmen verbessert, wie z.B. die Überschneidungsfreiheit bei Lehrveranstaltungen, die Abstimmung von Prüfungen und Klausuren, das Wahlverfahren bei Entwurfsseminaren.

#### 8. Erweiterung der Kooperation am Fachbereich

- der Aufbau informeller, persönlicher Kontakte erleichterte die Zusammenarbeit;

- in Konfliktfällen gab es eine Vermittlungs- und Moderationsstelle;
- die Bewußtseinsbildung im Fachbereich wurde durch Maßnahmen zur Standortbestimmung, wie z.B. workshops, vorgebracht;

#### 9. Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit der Studienbüros

- Organisation interdisziplinärer Studienangebote;
- Studium Generale;
- Ausführungsbestimmungen für die besondere Prüfungsberatung;
- Informations- und Innovationspool für die Beratung der Universitätsleitung;
- Konzeptvorschläge, wie z.B. zu den Lehrberichten, wurden für den Präsidenten von allen Studienbüros gemeinsam erarbeitet.

In der Bewertung der einzelnen Aufgabenbereiche werden von den befragten Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, studentischen Gremienvertretern und Studienberatern sowie den Studienbüros selbst je nach Interessenlage unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. So überwiegt im Urteil der Professoren die Zufriedenheit mit den organisatorischen Verbesserungen und den Erleichterungen für die Lehre und Verwaltung am Fachbereich, während die Studienbüros sich dadurch z.T. eher von ihren eigentlichen innovativen Aufgaben ferngehalten sehen. Auch die Ausbildungskommissionen halten Initiativen zur Studienreform für eine wesentliche Aufgabe der Studienbüros. Studierendenvertreter und Studienberater setzen auf das Einbringen studentischer Interessen in die Studienreformprozesse. Entsprechend unterschiedlich fällt die Beurteilung der verschiedenen Aktivitäten der Studienbüros aus. Manche Bereiche werden aber von allen Gruppen gleichermaßen positiv beurteilt; das ist vor allem der Zugewinn an Information, Organisation und Beratung. Auch aus Sicht der Universitätsleitung erbrachte bereits die Anlaufphase eine Verbesserung des Informationsstandes und -austausches, eine intensivere Verfolgung von Studienreformmaßnahmen und eine professionellere Unterstützung der Ausbildungskommissionen. Nach der Aufbauphase sollte der Schwerpunkt darauf gelegt werden, über die Entlastung der Fachbereiche hinaus Verbesserungen der Studiensituation in Angriff zu nehmen, punktuelle Evaluationen einzuführen und innovative Ansätze zu finden, um Probleme im Fachbereich zu erkennen und zu lösen.

Die Studienbüros diskutierten die Problemstellungen und Lösungsansätze in einem vom Staatsinstitut eingerichteten Evaluationskreis und dokumentierten ihre Aktivitäten in wöchentlichen Tagebuchaufzeichnungen. Sie waren vorwiegend den folgenden Tätigkeitsgruppen zuzuordnen:

- Informationen beschaffen, informieren, berichten und beraten;
- analysieren, konzipieren, initiieren und evaluieren;

- planen, disponieren, organisieren und koordinieren;
- verhandeln, vertreten, zuarbeiten und kooperieren.

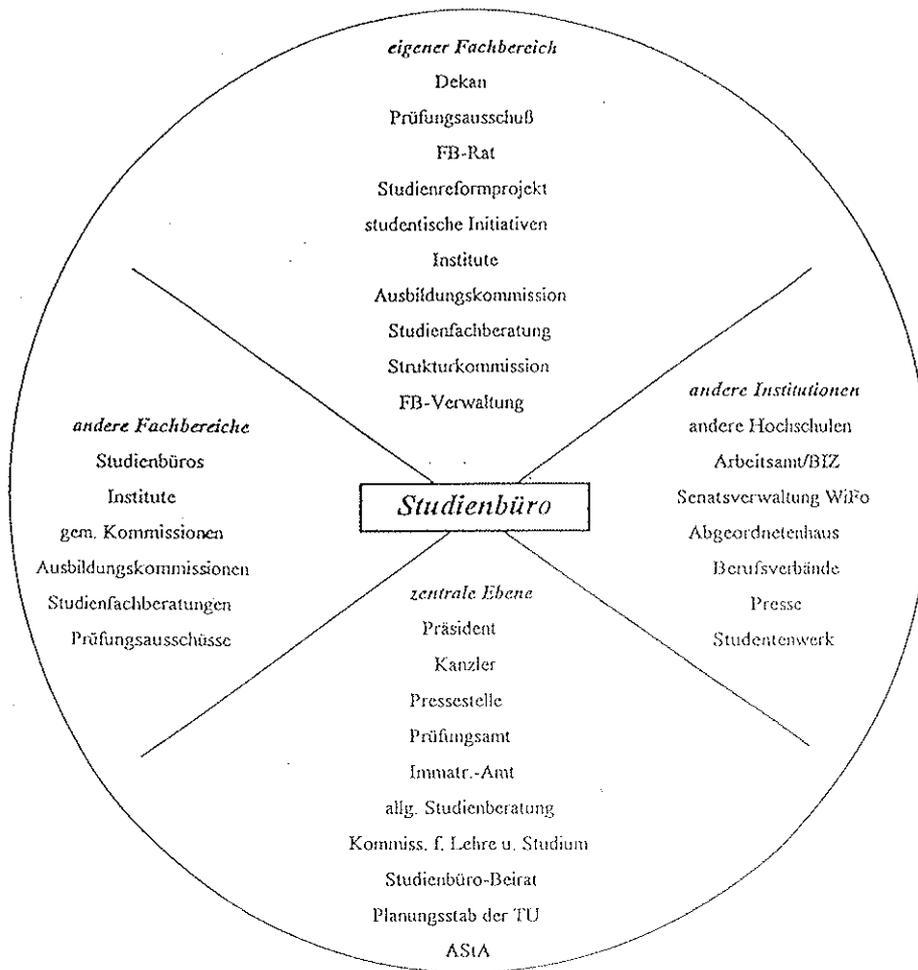
Eine wesentliche Grundlage für die Analyse der Lehr- und Studiensituation besteht im Sammeln, Systematisieren, Bereitstellen und Verteilen von Informationen, die durch die Studienbüros in die Beratung von Gremien und Personen einfließen. Evaluieren und Konzipieren sollten nach der Aufbauphase noch mehr an Gewicht gewinnen. Der Erfolg von Maßnahmen, die im Fachbereich die Verbesserung der Studiensituation bewirken sollen, ist abhängig von der Akzeptanz planerischer Initiativen, den Interessen-Konstellationen in den Gremien und der Durchsetzungsfähigkeit.

Für die neue Institution Studienbüro ist eine zwischen den formellen und informellen Entscheidungsträgern vermittelnde Aufgaben- und Tätigkeitszuordnung charakteristisch. Der Bewegungs- und Veränderungsspielraum ist in den Fachbereichen unterschiedlich. Aber auch bei eingegengtem Handlungsspielraum erwächst bereits aus dem Sichtbarmachen der Detailprobleme und Vorschlägen zu ihrer Beseitigung ein Anstoß zu einer Verbesserung der Studiensituation.

## **2.2 Kooperationsbezüge**

Die Wochentagebücher der Studiensekretäre zeigten vielfältige und unterschiedliche Aktivitäten, bei denen sie sich bemühten, in Abstimmung und Kooperation mit vielen verschiedenen Ansprechpartnern die zu behandelnden Probleme einer Lösung näherzubringen. Da in der Zielsetzung des Modellversuchs gerade die Notwendigkeit des Zusammenführens von Ideen, Personen, Instituten, Fachbereichen und Wissensgebieten ein wesentliches Kriterium ist, zeigt sich als positives Ergebnis, daß die Kooperation in den Fachbereichen verstärkt wurde. Wo dies noch nicht so häufig geschieht, wird auch im Befragungsbefund ein noch erhöhter Kooperations- und Moderationsbedarf zwischen divergierenden Interessen im Fachbereich erkennbar. Die Studienbüros agieren in einem Kooperationsgefüge innerhalb des eigenen Fachbereichs, zu den anderen Fachbereichen, zur zentralen Universitätsverwaltung und zu außeruniversitären Stellen. Innerhalb des eigenen Fachbereichs bestehen besonders enge Beziehungen zu den Ausbildungskommissionen. Auch die Zusammenarbeit mit dem Fachbereichsrat ist überwiegend gut. Das Verhältnis zur Fachbereichsverwaltung ist dagegen nicht immer reibungsfrei, und auch die Zusammenarbeit mit dem Dekan ist unterschiedlich intensiv. Die Kooperation mit den Prüfungsausschüssen bzw. dem Prüfungsamt wird meist als eng eingeschätzt. Die gemeinsame Arbeit mit der studentischen Studienfachberatung wird von den Studienbüros fast ausnahmslos als gut bis sehr gut bewertet.

Grafik 2: Kooperationsgefuge der Studienbüros



Die Akzeptanz der Studienbüros bei den meisten Studierendenvertretern und wissenschaftlichen Mitarbeitern ist groß. Doch obwohl die Studienbüros nach ihrer Entstehungsgeschichte studentische Interessen in den Reformprozeß einbringen sollten und der Ausbau des Beratungsservice für Studierende ein wichtiges Anliegen war, kennt bei weitem nicht jeder Studierende die Studienbüros. Dies liegt daran, daß sich zwar studentische Gremienvertreter, aber nicht alle Studierenden um die studentischen Interessen und die angestrebten Ziele bemühen. Außerdem konzentriert sich die Aufgabenstellung in der

Betreuungs- und Beratungspraxis im Selbstverständnis der Studiensekretäre vor allem auf die Organisation und Effektivierung der studentischen Studienberatung und die Bereitstellung eines Informationspools.

Der Aufbau der Kooperationsbezüge mit anderen Fachbereichen ist im Hinblick auf die Interdisziplinarität des Studiums und die Gemeinsamkeit von Reformbestrebungen sehr wichtig. In bezug auf die Serviceleistungen wird, soweit sie noch nicht bestehen, eine engere Kooperation mit den Institutionen und den Fachgebieten anderer Fachbereiche gewünscht und auch bereits geplant. Die Beziehungen zur zentralen Universitätsverwaltung sind wegen der unbefriedigenden Lage bei der zentral geführten Statistik, der zögernden Unterstützung bei der Ausstattung mit Verwaltungspersonal in den Fachbereichen und wegen der langen Dienstwege durch Skepsis geprägt. Mit der Allgemeinen Studienberatung gibt es bisher nur eine punktuelle Zusammenarbeit, vor allem in der Studienanfängerberatung. Auch zum Akademischen Auslandsamt soll die Verbindung noch verstärkt werden. Besondere Beziehungen bestehen zur Kommission für Lehre und Studium auf zentraler Ebene, die Vorschläge zur Ausgestaltung der Studienbüros gemacht hatte, und zum Beirat beim Präsidenten, der aber auch wegen seiner Größe nicht genügend Rückkoppelung bietet. Die Studienbüros stimmen sich untereinander regelmäßig ab und stellen damit eine Verbindung zwischen den Fachbereichen her. Die Zusammenarbeit der Studienbüros im Bemühen um eine Verbesserung der Studiensituation ergibt in dieser gemeinsamen Zielsetzung mehr als nur die Addition von Einzelbemühungen. Das gemeinsame Wissen der Studienbüros kann auch für die Planung der gesamten Universität nutzbar gemacht werden.

### **2.3 Akzeptanz im Fachbereich**

Dienstrechtlich ist das Studienbüro der Fachbereichsleitung (dem Dekan oder dem Beauftragten für Studienangelegenheiten) unterstellt bzw. in der Ausübung bestimmter Funktionen an die Ausbildungskommissionen gebunden. Über die Aufgabenstellung und die Kompetenzen der Studienbüros gab es in den Fachbereichen Diskussionen, die z.T. noch immer andauern. Die Einschätzung divergiert zwischen dem Studienbüro als wissenschaftlicher Einrichtung und dem Studienbüro als Teil der Fachbereichsverwaltung, zwischen einer herausgehobenen Stabsstelle und einer weisungsgebundenen Verwaltungsstelle. Einige Fachbereichsverwaltungen tendieren dazu, viele Verwaltungstätigkeiten an diese zusätzliche Stelle zu delegieren. Es entsteht dann ein Konflikt zwischen der Zuweisung reiner Verwaltungstätigkeiten und der Wahrnehmung analytischer bzw. innovativer Aufgaben, der zeigt, daß die Aufgabenstellung und der Freiraum der Studienbüros in den einzelnen Fachbereichen unterschiedlich definiert waren. Einzelne Studienbüros sähen in einer Zuordnung zu den Ausbildungskommissionen eine Verringerung des Konfliktpotentials und, wegen der Zusammensetzung dieser Gremien, eine stärkere Gewährleistung des reformbetonten und innovativen Charakters der Studienbüros. Die notwendige Integration in die Entscheidungsabläufe des Fachbereichs setzt voraus, daß

den Studienbüros im Fachbereichsrat die Einsicht in die Sitzungsunterlagen und die Teilnahme an den Sitzungen mit Rederecht gewährt wird. Durch die Geschäftsführung der Ausbildungskommissionen sind sie mit den auftretenden Problemen und Vorgängen vertraut. Die Studienbüros brauchen ein gewisses Maß an Eigenkompetenz und - als besondere Stabsstelle - direkten Zugang zum Dekan, ohne langwierige Einhaltung von Dienstwegen, um Initiativen schnell voranzubringen und Reibungsverluste zu vermeiden. Die Außerdarstellung und die Außenwirkung des Fachbereichs sind Punkte, an denen manche Fachbereiche empfindlich sind, weshalb sie Sorge tragen, daß nur durch den Fachbereichsrat oder den Dekan gebilligte Darstellungen publik werden. Dies gilt auch in bezug auf das Studienbüro, das als Modellversuch durch seine zentrale Ausrichtung auf die Universitätsleitung und seine Verzahnung mit den anderen Studienbüros eine gewisse Öffentlichkeit der Probleme, z.B. auch in gemeinsamen Veröffentlichungen, herstellt.

Die Akzeptanz des Studienbüros hängt von der grundsätzlichen Einstellung des Fachbereichs ab. Sie bedingt, ob Fachbereichsleitung und -verwaltung dem Modellversuch positiv gegenüberstehen und welche Stellung in den Gremien des Fachbereichs dem Studienbüro eingeräumt wird. Dies ist auch von der Zusammensetzung der Gremien und der Dominanz der unterschiedlichen Statusgruppen abhängig. Die Fachbereiche sind unterschiedlich in ihren hochschulpolitischen Zielen sowie in ihrer Offenheit für studentische Anliegen und Studienreformaßnahmen. Zugleich gibt es innerhalb eines jeden Fachbereichs die unterschiedlichsten Strömungen, die nicht notwendigerweise deckungsgleich mit der Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe sein müssen. Der Modellversuch wurde zwar vor allem von studentischen Vertretern initiiert, weshalb einige Professoren die Studienbüros als Interessenvertretung der Studierenden sehen. Doch sollten sie zugleich durch Interessenausgleich und moderative Elemente bestimmt sein. Wenn allerdings die Interessenslage am Fachbereich disparat ist, weil Hochschullehrer, Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter unterschiedliche Auffassungen über die notwendigen Reformen und die Entwicklung am Fachbereich vertreten, wird dem Studienbüro eine Vermittler- und Koordinierungsrolle sehr schwer gemacht.

Nach dem traditionellen Verständnis einiger Professoren besteht für Forschung und Lehre ein selbstreferentielles System, wonach der einzelne Professor als Forscher und Hochschullehrer für sein Fach zunächst alleine verantwortlich ist. Er bestimmt, was gelehrt und wie gelehrt wird. Studienreform und Innovationen müssen nach Meinung dieser Hochschullehrer von der Initiative einzelner reformwilliger Professoren ausgehen. Die Abstimmung der verschiedenen Bausteine, die zu einem Curriculum führen, erfolgt aber auf der Ebene von Fachbereichs-Kommissionen bzw. des Fachbereichsrats. Dazu bedarf es im Fachbereich eines Diskurses aller Beteiligten, der Vermittlung und der Abgleichung von Interessen. Die Anforderungen vernetzter Wissensgebiete, fach- und fachgebietsübergreifender Studienordnungen sowie interdisziplinäre Bedürfnisse der Studierenden und des Arbeitsmarktes sind in den Reformprozeß einzubeziehen.

Das Studienbüro kann hier eine Gelenkstelle sein, eine institutionalisierte Instanz der Analyse und Moderation. Aufgrund seines Wissens über Defizite kann es den Dialog fördern und zur Bewußtseinsbildung im Fachbereich beitragen. Das Studienbüro muß mit allen Mitgliedern des Fachbereichs kooperieren und im Interesse der Verbesserung der Lehre und des Studiums nach allen Seiten offen sein. Es muß nicht nur Informationen und Daten bereithalten, sondern auch Kontakte mit allen Beteiligten herstellen und zwischen den verschiedenen Fachgebieten und Interessen vermitteln. Informationswissen und konstruktive Vorschläge einer solchen Institution können der Optimierung der Studienbedingungen am Fachbereich dienen. Allerdings müssen am Fachbereich Diskussionsbereitschaft und eine bestimmte Diskussionskultur bestehen, damit eine solche Institution ihre Funktion erfüllen kann. Dies setzt eine Akzeptanz des Studienbüros ungeachtet seiner hierarchischen Stellung voraus, damit gemeinsam von allen Beteiligten eine Verbesserung der Lehre und der Studienbedingungen im Fachbereich erreicht werden kann.

#### **2.4 Noch zu lösende Probleme**

Zusammenfassend lassen sich auch als Folge der unterschiedlichen Akzeptanz in den einzelnen Fachbereichen bzw. bei den verschiedenen Kooperationspartnern folgende noch bestehende Schwachstellen benennen:

- In einzelnen Fachbereichen besteht z.T. keine ausreichende Akzeptanz bei den Professoren, weil sie statt der Stellen für Studienbüros zusätzliche wissenschaftliche Mitarbeiter für die Lehre für notwendiger halten;
- einzelne Lehrstühle entwickeln zu wenig Akzeptanz für vom Studienbüro durchzuführende Maßnahmen;
- die Analyse der Studiensituation und der Lehre im Rahmen von Evaluationsvorhaben müßte verstärkt werden;
- einzelne Dekane bzw. Fachbereichsverwaltungen setzten teilweise oder überwiegend die Studienbüros für reine Verwaltungsaufgaben ein; daher blieb kein Raum, innovative Vorhaben zu initiieren oder durchzuführen;
- einzelne Studienbüros werden mit zu vielen Routine- und Verwaltungsarbeiten, vor allem bei unbesetzter Verwaltungskraftstelle, belastet;
- es fehlt gelegentlich an einer ausreichenden Einbindung aller am Beratungs- und Serviceprozeß Beteiligten; die räumliche Zusammenführung der Beratungseinrichtungen wurde nicht immer verwirklicht; die Kooperation mit der Allgemeinen Studienbera-

tung, der Zentralstelle für Lehrerbildung und dem Akademischen Auslandsamt ist noch auszubauen;

- der Bekanntheitsgrad bei Studierenden, außer bei Gremienmitgliedern und politisch engagierten Studierenden, ist noch zu gering;
- teilweise war Moderation wegen verfestigter Interessenkonflikte am Fachbereich und einseitiger Betonung von Statusgruppeninteressen nicht möglich;
- es besteht keine Supervision, die den Reflexionszusammenhang aller Studienbüros herstellen und weiterentwickeln könnte; der Beirat beim Präsidenten zeigte sich wegen seiner Größe und seines seltenen Zusammentreffens in seiner Funktionsfähigkeit eingeschränkt.

## **2.5 Qualifikationsanforderungen an die Studiensekretäre**

Die Analyse der Arbeit der Studienbüros hat deutlich gemacht, daß deren Gelingen auch in erheblichem Maß von den fachlichen und methodischen Kenntnissen der Studiensekretäre, vor allem aber auch von deren Persönlichkeit abhängt. Sie müssen über gute Kenntnisse in den Bereichen Hochschulverwaltung, Hochschulpolitik und Studienreformvorhaben verfügen und sich durch Kreativität und Engagement auszeichnen. Dazu kommen analytisches, problemorientiertes Denken und die Fähigkeit, Probleme, Fragen und Entwicklungen zu systematisieren; auch muß der Leiter eines Studienbüros bei aller Detailarbeit übergeordnete, globalere Fragestellungen und die Ziele des Fachbereichs sowie der Hochschule im Auge behalten. Zu den fachlichen Kenntnissen und kognitiven Fähigkeiten kommt eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen hinzu, die für die Wahrnehmung von Kooperations-, Koordinations- und Moderationsaufgaben unerlässlich sind, nämlich ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und ein gutes Ausgleichs- und Integrationsvermögen. Neben dem Durchsetzungsvermögen für die Initiativen der Studienbüros ist die Belastbarkeit wegen der umfangreichen und vielfältigen Aufgaben und auftretender Konflikte besonders wichtig.

## **3 Bewertung und Empfehlungen**

In jedem Fachbereich gibt es Probleme in Studium und Lehre, die weder von den Hochschullehrern selbstreferentiell noch von Gremien und Kommissionen kollegial gelöst werden können; dabei handelt es sich um strukturelle Aspekte, Vernetzung der Lehrinhalte, Defizite in der Lehre und unterschiedliche politische Grundhaltungen, die der Abgleichung bedürfen. Im Fachbereich muß es deshalb eine Vereinbarungsebene geben, auf der die Themen und Divergenzen vermittelt und mit dem Ziel der Verbesserung von Lehre und Studium aus individuellen Einzelpositionen zusammengeführt werden, um ein

gutes Studium zu erreichen. Dieser Abstimmungsprozeß muß sich an der wissenschaftlichen Entwicklung des Faches orientieren und die Erfordernisse der sich wandelnden Gesellschaft und die Erwartung des Arbeitsmarktes mit einbeziehen. Dabei muß der fachliche Wissenszuwachs im Interesse der Studierenden auf exemplarische Inhalte reduziert werden, um für diese Flexibilität im Beruf zu gewährleisten. Die Soll-Ist-Analyse im Fachbereich ist die Voraussetzung dafür, sich der gemeinsamen Ziele bewußt zu werden.

Dazu kann eine Institution beitragen, die aus dem Verwaltungsablauf herausgehoben ist und die nicht selbst in erster Linie Forschung und Lehre zur Aufgabe hat. Die Errichtung der Studienbüros in den Fachbereichen wahrt die Nähe zu den Studierenden, berücksichtigt die Spezifika der einzelnen Fachbereiche und schafft einen unmittelbaren Zugang zu den fachbereichsinternen Stellen. Das Studienbüro ist weder Leitungsstelle noch Kollegialorgan mit Entscheidungsbefugnis. Es sollte Stabsstellenfunktion haben, um Analyse zu betreiben, Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, Initiativen zu ergreifen und Lösungsmuster zu konzipieren. Bei entsprechender Akzeptanz im Fachbereich kann es gerade aus seiner speziellen Situation heraus zum Ausgleich der Interessen beitragen und ohne Einseitigkeit vernetzen. Es kann der Optimierung dienen, wenn an dieser Stelle Informationen aus den Problembereichen zusammengetragen und gesichertes Wissen gesammelt werden. Das Studienbüro kann nach wissenschaftlichen Kriterien Wissen auswerten und weitertragen und mit analytisch-wissenschaftlicher Betrachtungsweise Alternativen andenken, wenn der Fachbereich das Studienbüro eine Innovationsfunktion wahrnehmen läßt. Evaluationsvorhaben sind unumgänglich, um zumindest punktuell eine Schwachstellenanalyse im Fachbereich zu erreichen und Transparenz zu erzeugen. Die Voraussetzung dafür ist, daß dem Studienbüro alle Informationswege offen stehen, daß es Unterstützung erfährt und daß es den Freiraum hat, das gewonnene Wissen in optimierende Maßnahmen umzusetzen. Dazu bedarf es auch der entsprechenden Ausstattung und einer Entlastung von Verwaltungsaufgaben.

Die Zielvorstellungen der einzelnen Fachbereiche für die Studienbüros variieren aus der Interessenlage der jeweils Beteiligten zwischen betont reformorientiert und administrativ unterstützend. Je nach Grundpositionen der jeweiligen Fachbereiche, die sich schon in den Errichtungsanträgen spiegelten, und nach den Meinungsbildungsprozessen in den Fachbereichsräten schwankt die Einschätzung der Prioritäten bei der Aufgabenstellung und -erfüllung des Studienbüros. Die organisatorischen und beratenden Anteile im Aufgabenspektrum werden von fast allen Fachbereichsmitgliedern begrüßt und anerkannt. Die konzeptionellen, reformerischen und innovativen Ansätze stoßen dagegen nicht immer auf ungeteilte Akzeptanz. Beschränkte man das Aufgabenspektrum des Studienbüros jedoch nur auf Tätigkeiten, die in den Bereichen Information, Organisation/Verwaltung und Beratung anfallen, wäre ein solches Modell einer bloßen Service-Einrichtung gegenüber der vorgegebenen Konzeption des Akademischen Senats defizitär.

Insgesamt jedoch ist die Konzeption des Modellversuchs positiv zu bewerten; sie hat sich auch in der Realisierung als tragfähig erwiesen. Die Einrichtung von Studienbüros trägt zur Förderung der Studienreform und zur Verbesserung der Studien- und Lehrsituation bei; daher wurde die Überleitung des Modellversuchs in eine ständige Einrichtung empfohlen. Zur Optimierung wurden folgende Empfehlungen an die Fachbereiche, die Studienbüros und an die Hochschulleitung formuliert:

#### **Empfehlungen an die Fachbereiche**

- Der Fachbereich sollte in einem ständigen Prozeß seine Zielsetzungen überdenken und die vom Studienbüro wahrzunehmenden Aufgaben darauf ausrichten;
- die Einbindung des Studienbüros in die Entscheidungsabläufe des Fachbereichs sollte gewährleistet sein;
- im Hinblick auf die Analyse von Lehre und Studium sollte gegenüber dem Studienbüro eine Informationsbereitschaft bestehen, die gewährleistet, daß das Studienbüro alle relevanten Informationen erhält;
- das Studienbüro sollte bei der Konzeption und Durchführung von Analyse-, Evaluations- und Reformvorhaben in der wissenschaftlichen Bearbeitung nicht von der Verwaltung eingeschränkt werden;
- das Studienbüro bedarf der Rückendeckung und Loyalität seitens einer herausgehobenen Person im Fachbereich; diese ist in erster Linie der Dekan, wobei eine solche Funktion auch durch einen Studiendekan wahrgenommen werden könnte;
- Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit ist eine angemessene personelle Ausstattung.

#### **Empfehlung an die Studienbüros**

- Die Studienbüros sollten sich dem jeweiligen Fachbereich und den in ihm ablaufenden Prozessen von Studium und Lehre als Ganzes verpflichtet fühlen;
- sie sollten zur Bildung eines gemeinsamen Bewußtseins im Fachbereich beitragen;
- sie sollten die Kooperation auf allen Ebenen, im Fachbereich, zwischen den Fachbereichen, mit den zentralen Stellen sowie mit außer- und interuniversitären Stellen weiter ausbauen und verstärken;
- die Wahrnehmung von konzeptionellen und innovativen Aufgaben sollte verstärkt und Überzeugungsarbeit für die Notwendigkeit von Analyse-, Evaluations- und Reformvorhaben geleistet werden; dafür müssen verstärkt Methodenwissen gesammelt und Methodenvergleiche angestellt werden;
- die Studiensekretäre sollten moderierend wirken, nach allen Seiten offen sein und sich deshalb z.B. nicht als Statusgruppenvertreter in Gremien des Fachbereichs wählen lassen, sondern via Amt an den Sitzungen teilnehmen;
- der Bekanntheitsgrad bei den Studierenden sollte gesteigert werden. Die Beratung der Studierenden sollte konzeptionell und organisatorisch weiter verbessert werden.

- Studienorganisation und Studienverlauf sollten durch geeignete Mittel transparent gemacht werden;
- bei organisatorischen Routinearbeiten sollten die Studienbüros das Schwergewicht auf die Initiierung und Konzeption von optimierten und umsetzungsfähigen Modellen legen, so daß derartige Aufgaben delegiert werden können.

#### **Empfehlungen an die Universitätsleitung**

- Die Arbeit der Studiensekretäre sollte kontinuierlich wissenschaftlich begleitet werden: Supervision durch eine wissenschaftliche Stelle an der Universität würde Erfahrungen der Studiensekretäre verarbeiten sowie die Diskussion der Ziele intensiv fortführen;
- die Zahl der Mitglieder des Beirats beim Präsidenten sollte reduziert werden, um ein arbeitsfähiges Gremium zu schaffen, das auch als Diskussionsforum für divergierende Interessen und unterschiedliche Auffassungen fungieren könnte;
- die zentrale Universitätsverwaltung sollte die Fachbereiche bei der Lösung der personellen Probleme im Verwaltungsbereich aktiv unterstützen und mehr Flexibilität bei der Zuordnung und Genehmigung von Stellen an den Tag legen, um die Funktionsfähigkeit aller Studienbüros zu verbessern; für Analysen und Evaluationen sollten die Studienbüros durch die zentrale Universitätsverwaltung mit aussagefähigen Daten unterstützt werden;
- der Übergang zur Etablierung der Studienbüros als ständige Einrichtung sollte mit rechtzeitigen Begleitmaßnahmen vorbereitet werden. Die Einstellung des Stellennachfolgers sollte bereits ein halbes Jahr vor Ablauf des 5-Jahres-Vertrags geschehen, um die Einarbeitung zu erleichtern und einen problemlosen Übergang zu erreichen;
- die zeitliche Befristung der Stellen sollte belassen werden, um einen ständigen Innovationsgewinn zu erzielen; bei mehreren Studiensekretären in einem Studienbüro sollten, wenn möglich, zeitlich versetzte Verträge geschlossen werden, um Brüche zu vermeiden und Stetigkeit zu gewährleisten;
- den Studiensekretären sollten im Hinblick auf ihre berufliche Zukunft Weiterqualifizierungen ermöglicht werden. In Einzelfällen könnte man interessierten Studiensekretären die Möglichkeit zur Promotion eröffnen und dabei einen Forschungsschwerpunkt bilden; dadurch könnte das Thema Studienbüro mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns und der Optimierung von der Universität durch ein Team von Hochschullehrern im Sinne eines Graduiertenkollegs betreut werden;
- das Erfahrungswissen und die Methodenkenntnisse der Studienbüros sollten noch stärker für Planungs- und Reforminitiativen der gesamten Universität genutzt werden, und so zur Optimierung der Universitätsprozesse beitragen.

Anschrift der Verfasser:

Dr. Stefan Lullies  
Dr. Gerdi Stewart  
Bayerisches Staatsinstitut für  
Hochschulforschung und Hochschulplanung  
Prinzregentenstr. 24

80538 München