

## **Fünf Jahre Studienbüros an der TU Berlin**

Ein erfolgversprechender, dezentraler Ansatz  
zur Belebung der Studienreform

Wim Görts

Gegenwärtig findet eine rege Diskussion über eine größere Autonomie der Universitäten und eine Veränderung ihrer Leitungs- und Organisationsstrukturen statt. Zu wenig jedoch wird dabei überlegt, in welcher Weise sich die Fachbereiche (oder Fakultäten) werden ändern müssen, wenn künftig eine stärkere Kontrolle der Qualität ihrer Outputs in Lehre und Forschung stattfinden wird.

Der Aufsatz zieht den Modellversuch Studienbüros an der Technischen Universität Berlin als ein erfolgreiches Beispiel für einen dezentralen Ansatz zur Belebung der Studienreform heran. Auf dem Hintergrund der Selbstreferentialität der Fachgebiete wird dargelegt, welche Veränderungen in Studium und Lehre die Studienbüros bereits herbeigeführt haben und wo sie an die Grenzen ihres Potentials unter den gegebenen Rahmenbedingungen stoßen. Es werden konkrete Vorschläge zur Veränderung innerhalb der einzelnen Fachbereiche gemacht, damit Studienreform nicht nur punktuell, sondern in allen Feldern von Lehre und Studium stattfinden kann.

## Autonomie und Studienreform am Fachbereich

Fachbereiche einer Universität sind, das ist ein bekanntes Problem, in der Regel sehr langsam und dysfunktional arbeitende Organisationen. Sie bilden im Grunde nicht mehr als eine lose Klammer um eine Anzahl miteinander konkurrierender Untereinheiten, die sich Institute, Arbeitsgruppen, Seminare o.ä. nennen und wissenschaftliche Einheiten sind, die - um Forschungsschwerpunkte oder Fachgebiete gruppiert - ihr Selbstverständnis aus der Identifikation mit den Fachgebietsinteressen und der fachbezogenen scientific community rekrutieren. Der Bezugspunkt des gemeinsamen Lehrangebots für einen Studiengang verbindet diese Einheiten so schwach miteinander, daß ein wirklicher Handlungsbedarf zur Auseinandersetzung mit Lehre und Studium nur dann empfunden wird, wenn der Studiengang oder das Fachgebiet existenzgefährdet ist, und gelegentlich nicht einmal dann. Unter diesen Bedingungen sind eine kontinuierliche Studienreform und die Sicherstellung der Qualität in Lehre und Studium nur schwer zu gewährleisten, da sie nicht linear mit den Entwicklungen in den Fachgebieten verknüpft sind.

Wenn in den nächsten Jahren im Rahmen der Veränderung von Leitung und Organisation auch an den deutschen Universitäten eine stärkere Kontrolle der Qualität des universitären Outputs in Lehre und Forschung zur Regel werden wird (siehe zum Stand der Debatte beispielsweise Beiträge in der Zeitschrift „Wissenschaftsmanagement“ und in Publikationen wie *Müller-Böling u.a. (Hrsg.) 1998: „Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen“*), bedarf es heute schon der Diskussion über die Notwendigkeit von Veränderungen im Fachbereich. Wenn das Studieren effektiver werden soll, gleichzeitig aber sinnvoll und an realen Lebenswelten orientiert, welche organisatorischen und personellen Veränderungen in den Fachbereichen werden dann dazu notwendig sein? Gegenwärtig geht es in den Debatten der Bundesländer und Universitäten in erster Linie noch um Modelle für die Zusammensetzung, Wahl und Machtbefugnis von Entscheidungsebenen wie Hochschulrat, Senat und Präsidium. Welche Lösungen dabei auch entwickelt werden mögen, man wird nicht darauf verzichten können, sich Gedanken über die verbesserte Organisation und vor allem Betreuung von Lehre und Studium in den Fachbereichen zu machen. Unumstritten scheint, daß sich die Universitäten in Deutschland künftig einer stärkeren Wettbewerbsorientierung stellen müssen und daß die primäre Vorbedingung dafür eine größere Autonomie der Hochschulen ist (*Müller-Böling u.a. 1998*). Entscheidende Mängel, die der Debatte allenthalben anzumerken sind, bestehen darin, daß bei der Diskussion der vorgelegten Modelle erstens nicht auf eingehende Erfahrungen im deutschen Raum zurückgegriffen werden kann und zweitens bestehende Ansätze zur organisatorischen Reform an den Fachbereichen außer Sichtweite bleiben, weil sie noch nicht mit der „großen“ Autonomiedebatte verknüpft werden. Es verwundert daher nicht die Feststellung, daß „bezüglich der häufig geforderten

Autonomie an Universitäten oft unklar [ist], wie die strategische Ausrichtung jeder einzelnen Universität organisatorisch umgesetzt werden soll und wie sich die höhere Autonomie der Universität auf die Autonomie der einzelnen Ebenen in einer Universität auswirkt“ (*Reichwald/Koller 1998, S. 39*). Die Qualität in Lehre und Studium soll besser werden, und zwar dauerhaft. Wie aber soll dies organisatorisch abgesichert werden? Wie will man im Fachbereich, in dessen Fachgebieten schließlich die Experten für die fachlichen Inhalte der Studiengänge arbeiten, ein größeres Maß an Kooperation der Experten erreichen? Wie soll die Kreativität der Studierenden aufgegriffen werden? Konzepte dafür sind erst in rudimentärer Form da<sup>1</sup>, mit bedenklicher Orientierung behaftet<sup>2</sup>, oder vom Modellansatz zwar überdenkenswert, aber nicht auf Erfahrungswerte gestützt.<sup>3</sup>

Eine Auswertung des Modellversuchs Studienbüros an der Technischen Universität Berlin, der einen dezentralen Ansatz zur Organisierung von Studienreform darstellt, könnte für die Debatte fruchtbar sein (vgl. auch *Lullies/Stewart 1997*). Zu berücksichtigen ist dabei die wichtige Frage, ob es ausreicht, beim bestehenden System der Arbeitsteilung und Entscheidungsfindung am Fachbereich, das auf Konsens und freiwillige Verpflichtung im Rahmen der Selbstverwaltung setzt, anzuknüpfen, wenn eine Optimierung von Lehre und Studium ernsthaft angestrebt wird.

## Erwartungen an die Studienbüros

Der Modellversuch Studienbüros der Technischen Universität Berlin hat in den letzten fünf Jahren nachweisen wollen, daß eine kontinuierliche Studienreform durch optimale Verwertung des bestehenden Organisationssystems erreicht werden kann. Chancen und Grenzen des Ansatzes, die viel geschmähten paritätä-

---

<sup>1</sup> Im nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichteten Leitungskonzept der TU München klingen die Ausführungen zum Studiendekan sehr allgemein: „Der Studiendekan hat die Verantwortung für den Bereich ‘Studium und Lehre’. Der Fachbereichsrat wählt den Studiendekan auf Vorschlag der studentischen Vertreter im Fachbereichsrat. Eine Abwählmöglichkeit besteht wie beim Dekan. Die Amtszeit des Studiendekans beträgt drei Jahre“. Zitiert nach *Kronthaler, L. 1998, S. 137f.*: Konzept der TU München zu Hochschulleitung und Hochschulorganisation.

<sup>2</sup> *Künzel, R. 1998 z.B.*, der in einem sonst interessanten Artikel dem Studiendekan eine nur administrative Rolle bei der Vorbereitung von Lehreinheiten übergreifenden Maßnahmen im Bereich Lehre und Studium zuweisen will.

<sup>3</sup> So z.B. *Neyses, J. 1998, S. 184*: „Die zukünftige Leitungsstruktur der Universität hat sich nicht an den traditionellen Organisationsstrukturen und Führungskonzepten industrieller Unternehmen zu orientieren, sondern an den Organisationsmodellen innovativer Dienstleistungsunternehmen, die auf den sog. wissensbasierten Wettbewerb ausgerichtet sind“.

tisch besetzten Kollegialorgane des Fachbereiches als Basis für eine Optimierung von Lehre und Studium zu nutzen, konnten hier gezielt ausgelotet werden. Die Kollegialorgane bieten im Prinzip die Möglichkeit, für Entscheidungen den Sachverstand der im Fachbereich mitwirkenden Personen zu nutzen und von überzeugenden Mehrheiten getragene Beschlüsse herbeizuführen. Tatsächlich funktionieren sie gegenwärtig nicht besonders effektiv. In einer Analyse der Wirkmöglichkeiten der Studienbüros vor dem Hintergrund der Entscheidungsstrukturen der Universität geht der Evaluationsbericht des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung davon aus, daß von der „ratio des Systems [...] die innerhalb der Hochschule ablaufenden Prozesse von der Entwurfs- über die Entscheidungs- bis hin zur Umsetzungsebene eines voll ausdiskutierten, das Ziel "Optimierung des Studiums" anzielenden Konsenses unter den beteiligten Statusgruppen“ bedürfen (*Lullies/Stewart/Zigriadis 1996, S. 61*). Zweifellos finden der für die Konsensbildung notwendige Prozeß der Offenlegung der verschiedenen Interessenlagen und die Austarierung der gemeinsam zu betreibenden Zielsetzungen in ungenügender Weise statt. Deshalb auch wurde an die Einrichtung der Studienbüros u.a. die Erwartung geknüpft, daß es ihnen gelänge, die „Arbeit der Kollegialorgane, Gremien und Kommissionen stärker unter das genannte Ziel [des ‘Guten Studiums’, W.G.] zu systematisieren, dabei eine engere Kohärenz der Einzelaufgaben herzustellen, und das Bewußtsein der darin agierenden Personen, daß sie - auf allen Ebenen und in allen Stadien - auf dieses Ziel hinarbeiten, zu schärfen“ (*Lullies/Stewart/Zigriadis 1996, S. 61*). Bestätigen die mittlerweile umfangreichen Erfahrungen der Studienbüros die Richtigkeit dieser Erwartungen?

### **Studienbüros als organisierende Zentren**

Die Technische Universität Berlin hat die Studienbüros im Oktober 1993, auf Druck der studentischen Mitglieder im Akademischen Senat, eingerichtet. Mit ihnen wurde aus zentralen Mitteln ein neues organisatorisches Element zur Verbesserung der Lehr- und Studiensituation in die Fachbereiche, die dies wollten, - quer zu deren bestehender Kommissions- und Gremienstruktur - implementiert.<sup>1</sup> Allgemeine Verbesserung der Lehr- und Studiensituation, Studienreform, Studieninformation und -beratung, Überarbeitung von Studien- und Prüfungsordnungen, Geschäftsführung der Ausbildungskommission und Evaluation der Lehre wurden bei der Einrichtung vom Akademischen Senat als wichtigste Aufgaben eines Studienbüros vorgegeben. Jedes Büro besteht aus mindestens einem (einer) wissenschaftlichen Mitarbeiter(in) mit einem befristeten Vertrag ohne Lehraufgaben. Manche Fachbereiche erhielten aufgrund einer Studierenden-

---

<sup>1</sup> 10 von 15 Fachbereichen erhielten so zwischen 1993 und 1995 Studienbüros.

zahl von über 2000 oder einer Vielzahl von zu betreuenden Studiengängen zwei Mitarbeiter(innen), in einigen wenigen Fällen halbtags unterstützt von einer Verwaltungskraft. Sechs der gegenwärtig zehn Studienbüros arbeiten nunmehr seit fünf Jahren (davon die Hälfte mit zwischenzeitlich ausgewechselter Besetzung), die anderen vier sind seit drei Jahren tätig.<sup>1</sup> Der im November 1997 vorgelegte zweite Tätigkeitsbericht der Studienbüros (*Studienbüros der TU Berlin 1997*) belegt ausführlich und in eindrucksvoller Weise, daß die Fachbereiche, die Studienbüros haben, inzwischen über ein organisierendes Zentrum verfügen, das Reformprojekte effektiv initiieren und umsetzen helfen kann, den Studierenden (besonders in der Studieneingangsphase) wichtige Orientierungshilfen bietet, gewünschte Veränderungen im Studienaufbau durch den Vorschlag entsprechender Umformulierungen in den Studien- und Prüfungsordnungen rechtlich absichern hilft und auf Fachbereichs- und zentraler Ebene entscheidende Vorarbeiten für Evaluationsvorhaben betreibt. Die Studienbüros sind damit - in der Regel neben anderen Personen oder Gremien - zu wichtigen Drehscheiben zwischen den verschiedenen Einzelpersonen und Organen am Fachbereich geworden, die sich der Notwendigkeit von Reformen im Bereich Studium und Lehre bewußt sind. Studienbüros wurden - im Ausmaß in den einzelnen Fachbereichen durchaus unterschiedlich - zu Katalysatoren von insbesondere solchen organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen, die nicht aus der Eigeninitiative von einzelnen Fachgebieten hervorgingen, wie z.B. der Stabilisierung der Arbeit der Kommission für Lehre und Studium (Ausbildungskommission), der Erweiterung des Prüfungsfächerkatalogs um einen wichtigen Bereich frei wählbarer Fächer in vielen Studiengängen, der modellhaften Ausarbeitung interdisziplinärer Studien- und Forschungsprojekte zwischen einzelnen Fachbereichen, der Evaluation der Lehre in entscheidenden Grundlagenfächern der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge, der Ausarbeitung von Fortbildungsangeboten für wissenschaftliches Personal und Studierende und ähnlichem mehr.

### **Fokussierung der Gremienarbeit auf längerfristige Ziele**

Was an Studienreform erreicht werden konnte, war - außer vom Weitblick und der Kompetenz der einzelnen Studienbüros - insbesondere von der Kultur der einzelnen Fachbereiche, der Einbindung des jeweiligen Studienbüros in die Wahrnehmung der Belange von Lehre und Studium durch Dekan und Fachbereichsverwaltungsleiter, der Fähigkeit und dem Arbeitseinsatz einzelner Fachbereichsbeauftragter und der Initiative der einzelnen Hochschullehrer abhängig.

---

<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Artikels wird die Anzahl der Studienbüros im Zuge der Reduzierung der Anzahl der Fachbereiche (von 15 auf 8 bis 10) wahrscheinlich auf 8 verringert worden sein.

Wie es darum auch jeweils bestellt war: erst dadurch, daß die Studienbüros (als einzige Instanz am Fachbereich) sich täglich und fortgesetzt ausschließlich mit Studienreform beschäftigten, konnten sie eine Vielzahl von Reformen anpacken, dafür eine Lobby und Partner auf Zeit finden und Ideen in Projekte umsetzen. Gegenüber der Periode vor Oktober 1993 ist dies ein großer Fortschritt, auch wenn eine Kette von Einzelprojekten noch nicht automatisch bedeutet, daß der Fachbereich bewußt auf einen Gesamtreformplan im Bereich Lehre und Studium hinarbeitet. Sie zeigen aber, daß ein Studienbüro sinnvolle Arbeit macht. Wegen der recht losen Einbindung des Studienbüros in die Fachbereichshierarchie wurde nicht nur als selbstverständlich hingenommen, daß das Studienbüro sich dem Arbeitsrhythmus und dem selbstgewählten Aufgabenkatalog bestimmter Gremien unterwirft und damit quasi als Verstärkung dieser Organe funktioniert, sondern es wurde - allerdings in unterschiedlichem Ausmaß - aufgrund der Unbestimmtheit der Aufgabenstellung „akzeptiert“, daß Aktivitäten entfaltet wurden, die für den Fachbereich neu waren, sei es, die Bilanzierung der Stärken und Schwächen einzelner Studiengänge oder das systematische Einholen von Empfehlungen der Alumni zur Weiterentwicklung der Studienprogramme.

Auf diese Weise die Studienreform belebende Tätigkeiten bewirken zweierlei: Sie schaffen zunächst Fakten, die zeigen, daß es auch anders geht als bisher üblich, und führen einen Tatbestand herbei, hinter den der Fachbereich nicht mehr ohne weiteres zurückfallen kann. Des weiteren unterstützen sie durch ihre Vorbildfunktion die Bemühungen, die Arbeit der bestehenden Kommissionen und Gremien sowie der Fachbereichsbeauftragten auf Zielsetzungen kurz- und langfristiger Art zu fokussieren, die durch Studienbüroarbeit Kontur bekommen haben.

### **Konkretisierung der Aufgabenbestimmung nötig**

Daß die Studienbüros in den Fachbereichen ausdrücklich neben dem bestehenden hierarchischen Aufbau implementiert wurden, ohne formale Machtausstattung und in vielen Fällen ohne Verabschiedung eines Aufgabenkatalogs durch den Fachbereichsrat, hatte allerdings auch den Nachteil, daß ihre konkrete Aufgabenbestimmung und Arbeitsweise größtenteils unbekannt und unbestimmt waren. Es blieb aus diesem Grunde jedem Studienbüro selbst überlassen, in detektorischer Weise herauszufinden, welche Aufgaben vorrangig wahrzunehmen waren, mit wem sie organisiert und auf welchem Wege sie erfolgreich zum Abschluß geführt werden konnten. Einige wenige Aufgaben wurden den Studienbüros ausdrücklich zugewiesen. Dies waren vorwiegend solche, die bereits in der Vergangenheit zu den vom Fachbereich in der Regel mit minimalem Aufwand und großer Verzögerung wahrgenommenen Regelverpflichtungen gehörten, wie die Neuformulierung

von Studien- und Prüfungsordnungen, die Überarbeitung von Studienführern und die Durchführung von Einführungsveranstaltungen für Studierende.

Vieles andere mußte als Studienbüroaufgabe definiert oder neu erfunden werden. Dabei war es die schöpferische Kunst eines jeden Einzelnen, Mittel und Wege zu finden, um das Bewußtsein der direkt oder indirekt an den Reformen beteiligten Personen im Fachbereich über die Einzelprojekte hinaus für das Ziel des „Guten Studiums“ zu schärfen. Auch wenn in den Fachbereichen mehrheitlich die Überzeugung herangereift ist, daß die Studienbüros ein entscheidendes dezentrales Element für Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre sind, so ist der obengenannte, für einen fortgesetzten Reformprozeß notwendige Bewußtseinszustand erst an wenigen Fachbereichen bei einer Mehrheit der entscheidenden Akteure eingetreten. Hier müssen neue Überlegungen ansetzen.

Die Gleichzeitigkeit eines noch nicht vollständig entwickelten Aufgabenprofils der Studienbüros und einer von außen auferlegten, an der TU Berlin wie an den meisten Universitäten noch zu führenden Debatte über die Mittel zur Optimierung von Lehre und Studium und die dabei zu formulierenden Ziele hat dabei durchaus Vorteile: Sie schafft einen gewissen zeitlichen Zwischenraum mit Freiräumen für Experimente. Wenn ein Fachbereich in Zukunft stärker für die Qualität seiner Lehre und des Studiums zur Verantwortung gezogen wird, wird beschlossen werden müssen, ob dazu eine strukturelle Reformierung und eine dezidierte Vorgehensweise bei der Steuerung von Lehre und Studium nötig sein werden. So können Studienbüros unter der Bedingung einer entsprechend günstigen Fachbereichskultur bereits heute im Vorgriff auf spätere Zeiten Arbeitsroutinen einfädeln, Projekte anstoßen und Analysen grundsätzlicher Art betreiben, die für einen simultanen Arbeitsprozeß im Fachbereich unentbehrlich sein werden.

### **Die Grenzen jetziger Studienbüroarbeit: Beispiele**

Es zeichnet sich aber trotz prinzipiell positiver Tätigkeitsergebnisse ab, daß Fachbereiche unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen eine kontinuierlich gut organisierte Studienreform mit Hilfe von Studienbüros nur bis zu gewissen Grenzen werden erreichen können. Die Einrichtung von Studienbüros war eine richtige Maßnahme, die auch anderen Universitäten unbedingt zu empfehlen ist. Es ist aber noch mehr nötig, um nicht nur die Grenzen des bisher Üblichen um einiges zu verschieben, sondern um zu einer „Sicherung der Qualität des Wissenschaftsprozesses, [der] auf der wechselseitigen Kontrolle der an ihm beteiligten Personen“ (*Künzel 1998, S. 160*) beruht, zu kommen.

Folgende wenige Beispiele mögen illustrieren, an welchen Stellen die Grenzen des Potentials von Studienbüros unter den gegenwärtigen organisatorischen und

rechtlichen Rahmenbedingungen deutlich werden. Die Beispiele repräsentieren die Bereiche des Studieninformations- und Beratungssystems, der Studiengang-evaluation und -entwicklung und der Lehrevaluation in einem ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich, in dem seit etwa fünf Jahren ein Studienbüro tätig ist - in den letzten drei Jahren repräsentiert durch den Autor. Sie sind kennzeichnend für das Dilemma, mit dem sich das Studienbüromodell konfrontiert sieht.

### **Beispiel 1: Studieninformations- und Beratungssystem**

Das Studieninformations- und Beratungssystem eines Studiengangs in diesem Fachbereich ist auf eine Vielzahl von Verantwortlichen verteilt, die teils vom Fachbereichsrat im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung bestellt werden (einige Hochschullehrer und wissenschaftliche Mitarbeiter), teils diesbezügliche Arbeit im Rahmen ihres Arbeitsvertrages mit der Universität durchführen (studentische Studienberater, das Studienbüro, teilweise auch die Fachbereichsverwaltung). Verantwortlich für das Ganze ist ein vom Fachbereichsrat benannter Hochschullehrer.

Beratung und Information finden statt, aber es ist nicht möglich herauszubekommen, welche Qualität sie haben. Aus Rücksicht darauf, daß überhaupt jemand die Aufgabe übernommen hat, will niemand im Fachbereichsrat über die Arbeit des verantwortlichen Hochschullehrers reden. Dieser selbst strebt eine Kontrolle der Arbeit der studentischen und der sonstigen Studienberatung und eine grundsätzliche Debatte über die Information und Beratung nicht an, weil dann zwangsläufig auch seine Arbeit diskutiert werden würde. Die studentischen Berater, die immer wieder die Erfahrung gemacht haben, daß Einwände, Kritik und Vorschläge zu Studium und Lehre von Studierenden und ihren Gremienvertretern vom Fachbereichsrat mit Vorliebe überhört werden, sind, sobald sie den von der Universität bezahlten Job der Studienberatung übernommen haben, in die Logik des Systems eingebunden und halten die Transparenz ihrer Tätigkeit für überflüssig: Wozu Transparenz, wenn mit den Ergebnissen ihrer Beratungsgespräche niemand etwas anfangen will? Die beteiligten wissenschaftlichen Mitarbeiter erledigen die Beratungsarbeit in der Regel zielgerichtet, stehen aber für eine regelmäßige Auswertung und ggf. Ausweitung der Tätigkeit nicht zur Verfügung, weil auch ihr Zeitbudget sehr angespannt ist. Das bedeutet, daß - abgesehen von Arbeiten, die vom Studienbüro und der Fachbereichsverwaltung übernommen werden können - der überwiegende Teil der tatsächlich stattfindenden Beratungs- und Informationsarbeit nur schemenhaft bekannt ist.

Veränderungen, die ein Ausleuchten des tatsächlichen Zustandes zur Voraussetzung hätten, und Neuerungen, die eine aktive Umstellung aller Beteiligten erfordern würden, bleiben so im Ansatz stecken, weil für eine Diskussion der

vorhandenen Situation kein Podium vorhanden ist. Tätigkeiten im Rahmen der Selbstverwaltung werden von niemandem gern übernommen. Eine Diskussion darüber ist daher ein kollektives Tabu. Eine Professionalisierung der Informations- und Beratungstätigkeit als Dienstleistungstätigkeit für interne und externe Kunden, die im Interesse einer besseren Studienvorbereitung und -begleitung notwendig wäre, bleibt so zunächst auf der Strecke.

## **Beispiel 2: Studiengangevaluation und -entwicklung**

Einer der Studiengänge an meinem Fachbereich hat zwar kontinuierlich Neuzugänge, aber ihre Zahl ist immer noch zu klein, um ihn zu einem „gesunden“ Studiengang zu machen. Der Hauptgrund für diesen Umstand ist die Tatsache, daß es den Studiengang in der Bundesrepublik nur selten gibt und er deswegen an einem „natürlichen“ Bekanntheitsdefizit leidet. Obwohl der Studiengang von seiner Konzeption her inzwischen Anerkennung innerhalb und außerhalb der TU Berlin findet und er nachgewiesenermaßen mit hoher Erfolgsquote Absolventinnen und Absolventen hervorbringt, die gern für Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in Unternehmen und an Hochschulen eingestellt werden, bleibt seine Existenz aufgrund seiner Größe in Gefahr. In einer solchen Situation ist eine grundlegende Soll/Ist-Analyse ein Instrument, um sich gemeinsam der Stärken und Schwächen eines Studiengangs zu vergewissern, qualitative und quantitative Ziele für Studium und Lehre zu definieren und Maßnahmen zur Zielerreichung zu beschließen. Wenn es um eine solch komplexe Sache geht, ist die Einbeziehung des gesamten Lehrpersonals, das mit einem Studiengang zu tun hat, aber auch der Verwaltung der Institute, eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen. Zunächst muß es darum gehen, die Lehrenden zu einer Diskussion zu motivieren und diese Diskussion gut zu organisieren. Nun war aber eine solche Analyse zuvor noch niemals erstellt worden. Außerdem waren dazu weder Daten in ausreichendem Maße vorhanden noch gab es genügend Erfahrung damit, welche Indikatoren zur Beurteilung eines Studiengangs heranzuziehen sind. Es gab außerdem keine Erfahrung mit der Organisation einer solchen Diskussion.

Die Durchführung einer Soll/Ist-Analyse, und wenn auch nur als erster Diskussionsvorschlag, wurde vom Studienbüro als charakteristische Aufgabe betrachtet. Also wurde eine solche Analyse erstellt. Gleichzeitig wurden das Informations- und Werbematerial für den Studiengang aktualisiert, eine studentische Studienreformgruppe aktiviert und ein Großteil der Alumni kontaktiert. Dadurch waren einige Voraussetzungen geschaffen worden, auf die man bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen würde zurückgreifen können. Die Kernaussage der Analyse war, daß die positive Gesamtentwicklung des Studiengangs gegenwärtig durch drei Dinge bedroht wird: Erstens durch fehlende Werbung an den Schulen, auf Tagungen und an anderen Hochschulen, zweitens durch die fehlende Bereit-

schaft der Hochschullehrer, neue Lehrangebote auszuarbeiten, und drittens durch die Nichtbeachtung der mehrfach geäußerten Wünsche von Studierenden nach einem intensiveren Kontakt mit den Hochschullehrern im Grundstudium und einer stärkeren Einbeziehung in die Arbeit der Institute. Die Analyse wurde allen Hochschullehrern und wissenschaftlichen Mitarbeitern vorgelegt und auf die Tagesordnung in einer jeweiligen Sitzung beider Institutsräte gesetzt. Sie bekam aber keine reale Chance, obwohl sie, um ihr mehr Gewicht zu verleihen, in einer Gemeinschaftsarbeit mit einigen Hochschullehrern erstellt worden war. Länger als eine Viertelstunde dauerte die Diskussion in keinem der beiden Institute, was gelang, weil man die Phase der Problemerkörterung schlicht ausließ und gleich zu Lösungsvorschlägen schritt. Die schließlich verabschiedete Lösung ist als solche durchaus akzeptabel: Es soll eine offen tagende Studiengang-Betreuungsgruppe eingerichtet werden, in die jedes Institut einen Hochschullehrer entsendet. Das Studienbüro soll diese Gruppe moderieren und interessierte Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter zu den Sitzungen einladen. Der entscheidende Mangel an der Sache: Eine wirkliche Verantwortung haben die Institute noch nicht übernehmen wollen; das zeigt der oben aufgeführte Umgang mit dem Analysepapier.

### **Beispiel 3: Lehrevaluation**

Ein Institut des Fachbereiches vertritt und lehrt ein Fach, das für die fachbereichseigenen und eine Vielzahl anderer Studiengänge ein Grundlagenfach darstellt. Es ist ein schwieriges Fach, für das erhebliche Vorkenntnisse erforderlich sind; die Durchfallquoten bei den Klausuren liegen im Schnitt zwischen 40 und 60%. Für nicht wenige Studierende bedeutet dieses Fach das Aus im Studium. Mit dem Ziel, durch eine Befragung der Teilnehmer(innen) der Lehrveranstaltungen Hinweise auf mögliche Verbesserungen in der Lehrorganisation und der Didaktik zu erhalten, organisierte das Studienbüro Befragungen in vier Lehrveranstaltungen bei vier verschiedenen Hochschullehrern. Die Fragen wurden vorher mit ihnen und ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern abgestimmt; Studierende wurden an der Ausarbeitung der Fragen beteiligt. Die Beurteilung der Lehrveranstaltungen war in mancherlei Hinsicht so unmittelbar aufschlußreich, daß es leicht war, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Zum Verstehen einiger anderer relevanter Aussagen wären allerdings Diskussionen mit engagierten Teilnehmern der Lehrveranstaltungen nötig gewesen, was mangels Interesse der Hochschullehrer nicht zustande kam. Aufbauend auf den vorhandenen Ergebnissen, wurden Vorschläge vom Studienbüro entwickelt: Einrichtung von Kleinarbeitsgruppen mit einem besonderen Aufbaukonzept für die Wiederholer; Einflechten von fachlichen Hilfen für die Teilnehmer in die Lehrveranstaltungen zum Überbrücken von Unterschieden zwischen ihrem schulischen Wissen und der fachwissenschaftlichen Herangehensweise; Durchführung eines Zyklus von

Kurztreffen der beteiligten Hochschullehrer und wissenschaftlichen Mitarbeiter unter professioneller didaktischer Begleitung zu typischen Problemen von Lehre und studentischem Verhalten in Vorlesungen und Übungen; Herstellung einer CD-Rom für die Studierenden zu fachlichen Kernproblemen der Veranstaltungen. Während der gesamten Periode der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragungen war das Institut kooperativ gewesen. Es verhielt sich aber schlagartig passiv, als es darum ging, die Diskussion über die Ergebnisse und die vorgeschlagenen Konsequenzen zu führen. Das Institut besitzt jetzt Evaluationswerkzeuge, die sich bewährt haben, und Vorschläge zur Verbesserung der Lehre. Noch aber liegen sie auf Halde.

### **Das System Hochschule bestraft Lehrende für einen hohen Aufwand in der Lehre**

Bei den oben aufgeführten Beispielen handelt es sich durchwegs um Fälle, in denen jeweils ein bestimmter Teil des Fachbereiches über den unmittelbaren eigenen Verantwortungsbereich hinaus Verantwortung für die Organisation übernehmen müßte - und dies nicht konsequent tut. Mit der Gründung des Studienbüros ist die Situation entstanden, daß sich durch seine Tätigkeit die Wissensbasis für Reformmaßnahmen verbessert hat und eine Reihe von Einzelprojekten verwirklicht wurde, während auf der „herkömmlichen“ Seite des Fachbereiches eine Veränderung der Arbeitsweise nicht im selben Maße mitgewachsen ist. Das Tätigwerden eines Studienbüros kann sogar dazu führen, daß sich die entscheidenden Akteure im Fachbereich aufgrund der Existenz des Studienbüros mit fachgebietsübergreifenden Angelegenheiten von Studium und Lehre erst recht nicht mehr befassen wollen, frei nach dem Motto: Die Tatsache, daß man ein Studienbüro hat, zeigt doch, daß man Studienreform betreibt!

Daß wissenschaftliches Personal an der Hochschule sich von fachgebietsübergreifenden Angelegenheiten fernhält, ist systembedingt: Da die Fachgebiete und die einzelnen Lehrpersonen für mehr Aufwand im Bereich Lehre und Studium nicht belohnt, sondern ausschließlich mit mehr Belastung bestraft werden, scheuen die meisten von ihnen aus verständlichen Gründen davor zurück, über das unmittelbare Notwendige hinaus Lehr-, Prüfungs- und Betreuungsaufwand zu betreiben. Dieser geht zu Lasten von Forschungs- und anderen Aktivitäten, die der persönlichen Anerkennung und dem beruflichen Vorwärtskommen dienen, erfordert ein erhöhtes Maß an inhaltlicher Abstimmung mit Kollegen, was ohne deutliche Zielvorgaben fast unmöglich ist, und führt im schlimmsten Fall zur Anschuldigung, es den Studierenden zu leicht zu machen und die Anforderungen an das Studium auf unverantwortliche Weise zu senken. Wer sich darüber hinaus im Rahmen der Selbstverwaltung für eine ständige (inhaltliche und organisatorische) Anpassung der Lehre an die Erfordernisse eines Studiengangs engagiert,

wird mit doppelter Belastung und dem Risiko, sich bei Kollegen unbeliebt zu machen, konfrontiert.

### **Die Leitungsebene am Fachbereich stärken**

Eine einzige, kontinuierlich für Studienreform arbeitende Stelle am Fachbereich wie ein Studienbüro kann unter den beschriebenen Bedingungen ihr Potential nur begrenzt entfalten. Man wird an diesen Bedingungen also etwas ändern müssen, wenn man es mit guter Qualität in Lehre und Studium ernst meint. Als erstes ist die Verantwortung in der Leitungsebene des Fachbereiches für Studium und Lehre zu stärken.

Gegenwärtig gibt es keine Instanz am Fachbereich, die die Aktivitäten der Fachgebiete, der Gremien und Einzelverantwortlichen wirksam kontrolliert und fördert. Leitende Verantwortung könnte ein Hochschullehrer übernehmen mit der Aufgabe, als Studiendekan<sup>1</sup> die Studiengänge zu betreuen, d.h., sie regelmäßig zu evaluieren und gemeinsam mit dem zuständigen Lehrpersonal und den daran interessierten Studierenden weiter zu entwickeln. Eine solche Funktion müßte mit genügend Entscheidungsbefugnis und intelligenter Kompetenz ausgestattet werden, um tatsächlich vernünftige, tragende Entscheidungen herbeiführen zu können. Ein Studienbüro mit einem kontinuierlich untersuchenden und zuarbeitenden wissenschaftlichen Mitarbeiter wäre dieser Stelle zuzuordnen. Hier könnte sich ein kompetentes Team bilden, dessen Entscheidungen „ein geordneter und offener Kommunikationsprozeß zwischen dem Entscheidungsträger und den für den Leistungsprozeß der Universität wichtigen Mitgliedern seines Zuständigkeitsbereichs“ (*Künzel 1998, S. 162*) zugrunde zu legen wäre. Es sollte darüber hinaus darauf achten, die Sichtweisen der Studierenden wirklich einzubeziehen, wenn bei der Fortentwicklung von Studium und Lehre eine sinnvolle Verbindung der Interessen und Vorstellungen neuer Generationen von Studierenden mit dem Fachwissen der Wissenschaftler und den Anforderungen der Gesellschaft erreicht werden soll. Ein Studiendekan wäre zu bestellen, der das Vertrauen der von den Entscheidungen Betroffenen genießt. Zur gründlichen Erarbeitung seines Tätigkeitsfeldes sollte er für eine Periode von fünf bis sieben Jahren amtieren und in ausreichendem Maße von Forschungs- und Lehraufgaben freigestellt werden. Eine solche Person könnte dem die Basis der Arbeit sichernden Studienbüro jene Akzeptanz verleihen, die der bayerische Evaluationsbericht für unabdingbar hält: Es „sollte gewährleistet sein, daß das Studienbüro bei der Konzeption und

---

<sup>1</sup> Studiendekane sieht etwa Art. 39a BayHSchG bereits verbindlich vor. Die Amtszeit der Studiendekane beträgt vier Jahre, wobei Wiederwahl zulässig ist. Die Aufgabenbestimmung umfaßt u.a. die Sicherstellung des Lehrangebots sowie die Evaluation der Lehre.

Durchführung von Analyse-, Evaluations- und Reformvorhaben vom Verwaltungsablauf abgehoben ist und durch diesen bei der wissenschaftlichen Bearbeitung nicht eingeschränkt wird; [...] dazu bedarf das Studienbüro der Rücken- deckung und Loyalität seitens einer herausgehobenen Person im Fachbereich“ (*Lullies/Stewart/Zigriadis 1998, S. 75*). Gemeinsam könnten Studiendekan und Studiensekretär (die inzwischen eingebürgerte Bezeichnung für den Leiter des Studienbüros) eine Bereichsleitung für Lehre und Studium bilden, die die fachliche Kompetenz des Hochschullehrers in sinnvoller Weise mit der erwiesenen multifunktionellen Arbeitsfähigkeit eines Studienbüros verschränken würde. Das Studienbüro würde dadurch stärker als bisher in einen Arbeitszusammenhang eingebunden werden, gewänne dafür aber an Durchsetzungsfähigkeit.

### **Neue Motivationsanreize sind nötig**

Stärkung der Leitung allein genügt jedoch nicht. Beim gegenwärtigen System der kollektiven Nicht-Verantwortlichkeit würden die Fachgebiete und die für sie verantwortlichen Hochschullehrer auch bei gestärkter Leitung ihren Erfolg nicht auch an der Qualität eines Studiengangs messen. Sie orientieren sich an ihrem Ruf in den eigenen, universitätsübergreifenden Fachkreisen und bei den Unternehmen und Institutionen, für die sie Forschung betreiben. Institute oder Fachgebiete, die über den Kontakt mit den Abnehmern „ihrer“ Absolventen oder über die Produktion des eigenen Nachwuchses zum Nachdenken über ihre Lehrleistungen veranlaßt werden, beschränken z.B. im Falle einer nicht zu befriedigenden Nachfrage nach Absolventen ihre Veränderungsbemühungen auf den eigenen Bereich. Der Bezug zum Fachbereich ist dagegen lose, weil von dort aus niemand von ihnen Rechenschaftslegung für die Entwicklung eines Studiengangs fordert. Obwohl einem Fachbereich zugeordnet, sind die Fachgebiete im wesentlichen durch Selbstreferentialität und Selbstgenügsamkeit gekennzeichnet. Man sollte hieraus die Erkenntnis gewinnen, daß neue Anreize geschaffen werden müssen, damit die verantwortlichen Akteure im Fachbereich tatsächlich an zu vereinbarenden Zielen in Lehre und Studium mitwirken. „Das System der hochschulübergreifenden [sprich: ‘fachgebietsübergreifenden’, W.G.] Zielvereinbarung setzt zusätzliche Steuerungsmechanismen voraus, damit ausreichende Motivationsanreize gegeben werden können und die Handlungsträger entsprechende Instrumente zur Umsetzung besitzen. An die Zielvereinbarungen auf jeder Ebene ist daher die Zuweisung von Personal- und Sachmitteln ebenso wie Investitionsmitteln zu knüpfen“<sup>1</sup>. Dies wäre die zweite Maßnahme, die neben der Stärkung

---

<sup>1</sup> *Müller-Böling/Küchler 1998, S. 34. Ähnlich unzweideutig Künzel 1998, S. 179: "Die organisatorischen Aspekte des Leitungs- und Entscheidungshandelns müssen jedoch durch Verfahren sowie Anreize und Sanktionen zur individuellen Verhaltenssteuerung ergänzt werden".*

der Leitung im allgemeinen und im Bereich Lehre und Studium insbesondere nötig wäre, um Studienreform, so wie sie von den Studienbüros in mehrfacher Hinsicht bereits systematisch vorbereitet wurde, wirklich in allen Feldern von Lehre und Studium und nicht nur punktuell greifen zu lassen.

### **Bereiche der gemeinsamen Verantwortung einrichten**

Die obengenannten Maßnahmen werden die Universität verändern. Manche persönliche Freiheit, die auf Kosten von anderen geschaffen und verteidigt wurde, wird ein Ende haben. Die Freiheit in Lehre und Forschung wird aber nicht in Frage gestellt werden, da die Universität von Verschiedenartigkeit lebt. Die Universität ist aber keine Institution mehr (vielleicht ist sie es nie gewesen), die durch die ideelle Einheit ihrer Mitglieder existiert. Sie ist wohl eher als Sammlung sehr heterogener Einzelemente zu verstehen, die aufgrund der zum Teil entgegengesetzten Zielsetzungen einen nur losen Zusammenhang bilden. „Erfolg“ der Universität ist entsprechend nicht nur anhand von Spitzenleistungen in Forschung und Lehre durch Einzelne zu definieren. Zielambivalenzen unterschiedlicher Individuen und Statusgruppen an der Universität sind eine unvermeidliche Realität, die durch die Komplexität der der Universität gestellten Aufgaben entsteht. Unter solchen Bedingungen werden letztendlich die Bemühungen um Konsensbildung mit dem Mittel der Überzeugung nicht alleine zum Erfolg führen. Bei Anerkennung der Notwendigkeit, die Freiheit von Lehre und Forschung als unabdingbare Voraussetzung für die Gewinnung und Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu erhalten, ist davon auszugehen, daß die Universität ihre Potentiale besser zur Geltung bringen kann, wenn, neben Einzelbereichen der Eigenverantwortlichkeit der Akteure und Akteurinnen, Bereiche vereinbart werden, für die eine erweiterte, gemeinsame Verantwortung übernommen wird. Das würde implizieren, daß auch in Zukunft eine widerspruchsfreie, harmonische Interessenverteilung am Fachbereich auch dann nicht entstände, wenn eine demokratisch gestützte, kräftigere Leitung und die Einführung der erwähnten Motivationsanreize Wirklichkeit geworden wären. Dies kann weder die Absicht solcher Maßnahmen sein noch ist es wünschenswert, denn auch in den Widersprüchen stecken entscheidende Triebfedern für eine Weiterentwicklung von Wissenschaft und Studium. Eine partielle Bündelung der Anstrengungen vermag jedoch wahrscheinlich zu besseren Ergebnissen an den Stellen zu führen, an denen das Ganze mehr wird als die Summe der Einzelteile. Studienreformmaßnahmen und die Sicherung der Qualität von Lehre und Studium machen eine solche Kräftebündelung erforderlich. Ein mit einem Studienbüro ausgestattetes Studiendekanat wäre dafür das geeignete organisierende Zentrum.

## **Literaturverzeichnis:**

*Kronthaler, L. (1998):* Konzept der TU München zu Hochschulleitung und Hochschulorganisation. In: Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh, S. 131 - 141

*Künzel, R. (1998):* Verantwortliche Leitung und korporative Verfassung. In: Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh, S. 159 - 179

*Lullies, St.; Stewart, G. (1997):* Die Studienbüros an der TU Berlin - Evaluation eines Modellversuchs. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1997, 1, S. 77 - 94

*Lullies, St.; Stewart, G.; Zigiadis, G. (1996):* Evaluation des Modellversuchs Studienbüros an der TU Berlin. Gutachten. München

*Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.) (1998):* Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh

*Müller-Böling, D.; Küchler, T. (1998):* Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum: Leitungsstrukturen für Hochschulen. In: Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh, S. 13 - 36

*Neyses, J. (1998):* Zur Bedeutung kollegialer Leitungsstrukturen. In: Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh, S. 181 - 188

*Reichwald, R.; Koller, H. (1998):* Zur Organisation der Universität der Zukunft. Eine ökonomische Betrachtung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie. In: Wissenschaftsmanagement 1998, 1, S. 39 - 49

*Studienbüros der TU Berlin (1997):* 4 Jahre Modellversuch Studienbüros. Tätigkeitsbericht der Studienbüros der TU Berlin. Manuskript. Berlin

## Anschrift des Verfassers:

Wim Görts  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschuldidaktische Arbeitsstelle  
Hochschulstr. 1

64289 Darmstadt