

**Birga Stender/Maik Jablonski/  
Henning Brune/Volker Möhle**

## **Campus Management von der Hochschule aus gedacht**

**Werkstattbericht aus der Universität Bielefeld**

Der Begriff „Campus Management“ ist insbesondere seit der Umstellung auf konsekutive Studiengänge an Hochschulen in aller Munde. Meist sind dabei komplexe, mehr oder weniger integrierte IT-Systeme gemeint, die die vielfältigen Organisations- und Verwaltungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre vereinfachen und vereinheitlichen sollen. Die Diskussionen über den Einsatz solcher Systeme werden vielfach auf rein technischer Ebene geführt. Inhaltliche und organisationale Fragestellungen kommen viel zu kurz, formale Prozesseffizienz ist das Leitkriterium. In einem Werkstattbericht aus der Universität Bielefeld wird im Folgenden gezeigt, wie ein Vorgehen aussehen kann, das von den konkreten Anforderungen innerhalb der Hochschule ausgeht und mit einem systemischen Change Management-Verständnis arbeitet.

An der Universität Bielefeld wird seit 1998 im Rahmen eines Projektes – des BIS Bielefelder Informationssystems – an der Fragestellung gearbeitet, wie die Organisation von Studium und Lehre technisch sinnvoll optimiert werden kann und wie alle Universitätsangehörigen nutzergruppenspezifisch bei ihren täglichen Arbeitsprozessen unterstützt werden können. Das Kernteam des BIS, das heute im Dezernat I für Planung, Controlling und Datenverarbeitung der Universität Bielefeld angesiedelt ist, besteht aus vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine enge dauerhafte Kooperation in Konzeption und Entwicklung besteht mit dem Zentrum für Lehrerbildung.

Das BIS wurde auf Initiative von Alois Knoll, damals Professor an der Technischen Fakultät, und Volker Möhle, Geschäftsführer des Zentrums für Lehrerbildung, mit dem Ziel ins Leben gerufen, ein internetbasiertes Informationssystem für die Universität zu schaffen, um Informations-, Kommunikations- und Studienberatungsprozesse zu vereinfachen. Die Form einer Eigenentwicklung wurde gewählt, weil zum Startzeitpunkt des BIS kein passendes System auf dem Markt erhältlich war. Seitdem haben viele organisationale und technische Entwicklungen stattgefunden und das Leistungsspektrum des BIS hat sich in mehreren Entwicklungsstufen erweitert. Heute bietet das BIS ein maßgeschneidertes, breit gefächertes und universitätsweit genutztes Anwendungs- und Servicepaket vor allem für die Organisation von Studium und Lehre, das von seinen Funktionalitäten weite Teile gängiger Campus Management-Systeme abdeckt (siehe Tabelle 1).

Im Unterschied zu einem Campus Management-Verständnis, das seine Angebote an der möglichst vollständigen und gleichmäßigen Abbildung eines definierten „Student Life Cycle“ von ersten Informationskontakten zur Hochschule bis zur Alumnibetreuung orientiert, konzentriert das BIS seine Arbeit auf die Bereiche im Student Life Cycle, die in ihrem Umfang und ihrer Bedeutsamkeit besonders herausragen. Dies sind diejenigen, die unmittelbar mit der Organisation von Studium und Lehre sowie der Prüfungsorganisation und Raumvergabe zu tun haben.

Der „Bielefelder Weg“ kann heute sicher technisch nicht zur Nachahmung empfohlen werden. Inzwischen gibt es ausgereifte Systeme verschiedener Anbieter, was auch in Bielefeld zur Grund-

ORGANISATION



**Das neue Laborgebäude der Universität Bielefeld. Auch bei Campus-Management-Systemen müssen Architekturentscheidungen Flexibilität ermöglichen und Veränderungsanforderungen berücksichtigen.**

**Foto: Universität Bielefeld**

satzfrage eines Systemwechsels führt. Allerdings hat die Entwicklung des BIS gezeigt, dass sich bei der Verbesserung der Organisation von Studium und Lehre organisationale und nicht vorrangig technische Herausforderungen stellen. Die Erfahrungen aus der knapp zehnjährigen Arbeit des BIS bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen sind weitgehend unabhängig von der technischen Realisierung zu sehen und bilden deshalb das Zentrum dieses Artikels.

**Unter dem Dach des BIS Bielefelder Informationssystems werden folgende zentrale Internetanwendungen und E-Mailangebote für die Universität Bielefeld entwickelt und betrieben:**

- ◆ das **elektronische Vorlesungsverzeichnis „eKVV“** mit vielen integrierten Services für die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden sowie für e-Learning ([www.uni-bielefeld.de/ekvv](http://www.uni-bielefeld.de/ekvv))
- ◆ die an das eKVV gekoppelte BA/MA-Prüfungsverwaltung
- ◆ das gesamtuniversitäre **Personen- und Einrichtungsverzeichnis** mit der öffentlichen „Personen-Suche“ ([www.uni-bielefeld.de/personen](http://www.uni-bielefeld.de/personen))
- ◆ ein vielfältiges Angebot dynamischer **E-Mailverteiler** zur gezielten Kommunikation zwischen Studierenden und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität
- ◆ die **Forschungsdatenbank** ([www.uni-bielefeld.de/foda](http://www.uni-bielefeld.de/foda))

Tab. 1: Das Leistungsspektrum des BIS.

### Studierbarkeit als Perspektive für das Campus Management

Die Optimierung der Organisation von Studium und Lehre ist das vordringliche Ziel eines IT-gestützten Campus Managements. Für die Beurteilung jeder Optimierung bedarf es allerdings eines Maßstabs, an dem sich durchgeführte Maßnahmen und Verfahren messen lassen müssen. Für das BIS stand von Anfang an die **Verbesserung der Studierbarkeit** im Mittelpunkt der Anstrengungen. Studierbarkeit bezeichnet die Möglichkeit für die Studierenden, ein gewähltes Studium in der Regelstudienzeit abschließen zu können. Die Studierbarkeit hängt dabei vornehmlich von der Vollständigkeit und der Erreichbarkeit des Veranstaltungsangebotes der Universität ab.

#### Vollständigkeit des Lehrangebots

Damit ein Lehrangebot als vollständig bezeichnet werden kann, müssen für alle Studierenden die nötigen Veranstaltungsorte bereitstehen. Die genaue Anzahl richtet sich nach den Vorgaben der Studienordnungen und nach den Qualitätsvereinbarungen an der Hochschule bzgl. der Veranstaltungsgrößen. Die Vollständigkeit des Veranstaltungsangebotes muss durch die Fakultäten und Fächer gewährleistet werden. Durch die Umstellung auf konsekutive Studiengänge in Bielefeld tradierte Planungssicherheit verloren und viele Lehreinheiten mussten sich neu mit der Frage befassen, wie viele Studierende bestimmte Lehrangebote eigentlich nachfragen.

#### Erreichbarkeit des Lehrangebots

Zusätzlich zur Vollständigkeit muss gewährleistet sein, dass das Lehrangebot für die Studierenden erreichbar ist. Dies bedeutet, dass es zeitlich so abgestimmt sein muss, dass die Studierenden die Veranstaltungen tatsächlich auch besuchen können. Veranstaltungsüberschneidungen und die dadurch eingeschränkte Erreichbarkeit des Lehrangebots sind aus Lehramtstudiengän-

#### Stichwörter

Hochschule

Universität

Campus Management

Change Management

Veränderungsprozess

gen schon immer bekannt, da dort regelmäßig auch nicht-affine Fächerkombinationen studiert wurden. In den klassischen Diplom- und Magister-Studiengängen trat das Überschneidungsproblem weitaus seltener auf, da diese Studiengänge entweder durch eine einzelne Fakultät verantwortet oder den Studierenden zahlreiche Möglichkeiten in der Veranstaltungsauswahl gelassen wurden. Mit der Überführung der Diplom-, Magister- und Lehramtsstudiengänge in ein einheitliches Bachelor (BA)- und Master (MA)-Studienmodell rückt die Frage der Studierbarkeit aus dem „Randbereich“ der Lehramtsstudiengänge in den Mittelpunkt der universitären Koordination des Lehrangebots. In den in Bielefeld eingeführten 2-Fach-BA-Studiengängen gibt es gewollt kaum Einschränkungen bzgl. der möglichen Fächerkombinationen, um unterschiedlichen Studieninteressen Rechnung tragen zu können. Die Erreichbarkeit des Veranstaltungsangebots sicherzustellen, ist im Vergleich zur Absicherung der Vollständigkeit weitaus schwieriger, da eine zeitliche Koordination über Fächer- und Fakultätsgrenzen hinaus notwendig ist.

### Umgang mit Überschneidungen

Das klassische Instrument der Überschneidungsplanung war an der Universität Bielefeld wie auch an vielen anderen Universitäten die Verabredung von Zeitkorridoren (Slots) zwischen den Fächern, z.B. schon sehr früh im Bereich der Primarstufenlehramtsausbildung. Hierzu wurden für ausgewählte Pflichtveranstaltungen der einzelnen Fächer Zeitfenster reserviert, die von den anderen Fächern frei gehalten werden mussten. Bei diesem Modell ging man idealisiert von homogenen Studienkohorten aus, die sich gemeinsam durch das Studium bewegten, und für die eine klar definierte Semesterfolge von Veranstaltungen festgelegt werden konnte. Die Überschneidungsplanung mit Hilfe von Zeitkorridoren war wegen der Komplexität, die sich mit jeder zusätzlich zu berücksichtigenden Fächerkombination ergab, überhaupt nur für wenige große Fächerkombinationen möglich und musste durch Verschiebung der zeitlichen Präferenzen der Lehrenden und der stetigen Personalfuktuation an einer Hochschule immer wieder aufwändig nachverhandelt werden. Studierende mit seltenen Fächerkombinationen konnten auf diese Weise gar nicht berücksichtigt werden.

Betrachtet man nun die Vielzahl der möglichen Fächerkombinationen in den 2-Fach-BA-Studiengängen und berücksichtigt, dass sich die einzelnen Fächer noch einmal in differenzierte Studienschwerpunkte und -profile aufsplitten, wird schnell klar, dass es mehrere Hundert unterschiedliche Musterstudienverläufe geben kann. Aus den vormaligen überschaubaren und gleichförmigen Studienkohorten sind mannigfaltige dynamische Cluster von Studierenden geworden, die sich jedes Semester neu zusammensetzen. Diese werden aus Studierenden gebildet, die in ihrem Studienverlauf aus unterschiedlichsten Gründen nur noch einzelne Veranstaltungen aus dem Veranstaltungsangebot gemeinsam besuchen. Die Cluster über Zeitkorridore koordinieren zu wollen, ist aufgrund der damit einhergehenden kombinatorischen Komplexität ein hoffnungsloses Unterfangen, selbst wenn man sich nur auf ausgewählte Pflichtveranstaltungen beschränkte.

Unabhängig davon sind jeder Form der „Vorausplanung“ an einer Universität durch die Organisationsstruktur und das Selbstverständnis der Akteure enge Grenzen gesetzt: Eine effektive Planung aller Ressourcen (Lehrende, Studierende, Räume) setzt ihre flexible zeitliche Verfügbarkeit voraus, die in der Regel nicht vorhanden ist. Lehrende haben zahlreiche Verpflichtungen wie Forschung und Selbstverwaltung, Studierende studieren häufig nur Teilzeit, weil sie noch weiteren Verpflichtungen wie Praktika, Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung nachgehen.

Studierbarkeit durch absolute Überschneidungsfreiheit erreichen zu wollen, ist somit ein unrealistisches Ziel, wenn man nicht eine straff organisierte Universität mit vielen Einschränkungen



**Dipl.-Päd. Birga Stender** ist im BIS seit 2006 verantwortlich für den Bereich Kommunikationsmanagement. Seit Dezember 2007 ist sie Organisationsberaterin bei der HIS GmbH.



**Maik Jablonski** arbeitet seit 2000 am Zentrum für Lehrerbildung der Universität Bielefeld im Arbeitsbereich Studieninformation und -koordination in enger Zusammenarbeit mit dem BIS.



**Dipl.-Inform. Henning Brune** arbeitet seit 1998 für das Projekt und war vorher in einem Forschungsprojekt an der Universität Bielefeld tätig. Er ist heute Projektleiter des BIS.



**Volker Möhle** leitet das Zentrum für Lehrerbildung der Universität Bielefeld. Er ist einer der Väter des BIS und leitete die Projektgruppe BIS in den Anfangsjahren.

**keywords**

university

college

campus management

change management

organizational change

von individuellen Freiheiten voraussetzt. An der Universität Bielefeld wurde deshalb über alternative Möglichkeiten nachgedacht, die Studierbarkeit pragmatisch zu verbessern:

Auf **Ebene der Prüfungs- und Studienordnungen** wurde bei der Einführung des BA-Systems frühzeitig darauf geachtet, diese möglichst offen zu formulieren, so dass unnötige „Einbahnstraßen“ für die Studienplanung weitgehend vermieden werden. Problematische Veranstaltungüberschneidungen sind eine Folge der von der Universität selbst gesetzten Vorschriften, die sich aus den Studienordnungen ergeben. Wenn Studierende nicht gezwungen werden, eine fest definierte Abfolge von Veranstaltungen zu absolvieren, sondern bei Bedarf auch einen alternativen Weg einschlagen können, werden einzelne Überschneidungen nicht zu einem existenziellen Studierbarkeitsproblem. Es gibt zwar empfohlene Musterpläne als Orientierungshilfe für die Studierenden. Diese stellen aber nicht den einzig sinnvollen oder möglichen Studienverlauf dar, sondern eröffnen auch Vorschläge für alternative Verläufe.

Um den **Studierenden** zu ermöglichen, bei gewünschten oder notwendigen Abweichungen vom Musterstudienplan alternative Wege durch das Studium zu finden oder hierzu ohne großen Aufwand zuverlässig beraten werden zu können, wurde ein umfangreiches Informations- und Kommunikationsangebot im Internet aufgebaut. Es bietet neben Recherchemöglichkeiten zu sämtlichen veranstaltungsrelevanten Daten auch alle Informationen (Ordnungen, Studienverlaufempfehlungen, Beratungsangebote) zu den Fächern über ein einheitliches Portal. Die Informationen werden einheitlich und strukturiert präsentiert und durch eine zentrale Internetredaktion in Zusammenarbeit mit den zuständigen Gremien und Fakultäten fortlaufend aktualisiert.

Auf der **Ebene der Studierendencluster** wurde mit der Einführung der Online-Bedarfserhebung ein Instrument geschaffen, signifikante Studierbarkeitsprobleme in Bezug auf Vollständigkeit und Erreichbarkeit frühzeitig festzustellen und Alternativen zu ermitteln.

**Beispiel Online-Bedarfserhebung**

Nachdem die Fakultäten zum Ende des vorausgehenden Semesters ihre vorläufige Lehrplanung im eKVV veröffentlicht haben, werden die Studierenden per E-Mail gebeten, sich innerhalb von 14 Tagen im eKVV einen Stundenplan für das kommende Semester anzulegen. Diese Stundenpläne werden auf zentraler Ebene statistisch ausgewertet. Dabei werden Planungsprobleme bzgl. der Veranstaltungskapazitäten (z.B. mehr oder weniger Studierende als erwartet melden sich für eine bestimmte Veranstaltung an) genauso ermittelt wie Überschneidungsprobleme (ein signifikanter Cluster von Studierenden hat zwei zeitgleiche Veranstaltungen im Stundenplan und signalisiert damit, dass er diese gemeinsam studieren muss oder will). Nach der erfolgten Korrektur des Lehrangebots durch die Fakultäten, an die die relevanten Informationen zurückgemeldet werden (Anpassung der benötigten Raumgrößen, Einrichtung paralleler Veranstaltungen, Verlegung einzelner Veranstaltungen, um Überschneidungen auszuräumen), findet die zentrale Raumplanung statt, die automatisiert die bestmögliche Allokation der vorhandenen Raumressourcen auf das Veranstaltungsangebot berechnet. Erst jetzt wird aus dem vorläufigen Veranstaltungsangebot ein reguläres Angebot mit festen Zeiten und Räumen.

Da die Online-Bedarfserhebung und die entsprechende Auswertung bereits zum Ende der Vorlesungszeit des Vorsemesters durchgeführt wird, steht für die Bearbeitung offener Planungsprobleme sowohl für die Fakultäten als auch die Studierenden die gesamte vorlesungsfreie Zeit zur Verfügung, um Alternativen zu ermitteln. Die Fakultäten und Lehrenden werden hierzu durch ein effizientes E-Mail-System unterstützt.

**Um den Studierenden zu ermöglichen, bei gewünschten oder notwendigen Abweichungen vom Musterstudienplan alternative Wege durch das Studium zu finden oder hierzu ohne großen Aufwand zuverlässig beraten werden zu können, wurde ein umfangreiches Informations- und Kommunikationsangebot im Internet aufgebaut.**

Für Hochschulen ist die Herstellung von tatsächlicher Studierbarkeit der Studienangebote eine wesentliche inhaltliche Anforderung an Campus Management-Lösungen. Aus dem Bielefelder Vorgehen lässt sich die Erfahrung festhalten, dass nachfrageorientierte Verfahren eine gehaltvolle Ergänzung planerischer Verfahren darstellen, denn sie stellen frühzeitig relevante Informationen für Anpassungen und Korrekturen bereit. Überspitzt formuliert: Die Universität bietet das an, was die Studierenden brauchen.

### **Campus Management ist auch Change Management**

Nach der inhaltlichen Perspektive wird in diesem Abschnitt das methodische Herangehen des BIS an die beschriebenen Fragestellungen nachgezeichnet und jeweils mit einzelnen aussagekräftigen Beispielen verdeutlicht. Veränderungen an Arbeitsprozessen oder die Einführung neuer IT-Verfahren haben Auswirkungen auf unterschiedliche Personengruppen und Teile der Organisation. Ihre Einführung und Umsetzung bedarf deshalb einer geeigneten Gestaltung der Veränderungsprozesse.

Die Hauptakteure und -promotoren des BIS kommen alle aus der Hochschule. Die Arbeit erfolgt im Rahmen einer Projektgruppe, die der zentralen Verwaltung zugeordnet ist. Da die Projektgruppe zwar von Beginn an durch das Rektorat unterstützt und gefördert wurde, aber keine „Zuständigkeiten“ oder „Befugnisse“ gegenüber den übrigen Hochschulakteuren reklamieren konnte, ergaben sich zwangsläufig bestimmte Vorgaben für die Art des Herangehens. Im BIS wurde deshalb mit der Grundidee gearbeitet, die Selbstregulationsfähigkeit innerhalb der Universität Bielefeld zu fördern und Hilfsmittel bereitzustellen, die es allen Hochschulangehörigen ermöglichen, die sie betreffenden Probleme auf einer möglichst guten Informationsbasis selbst zu bearbeiten. Dafür war zu berücksichtigen, dass Prozesse wie die Lehrplanung oder die Prüfungsverwaltung in Bielefeld in den Fakultäten organisiert und verantwortet und deshalb auch dort die Informationen benötigt werden.

### **Die Umsetzung im BIS**

Die handlungsleitende Frage war, wie erreicht werden kann, dass die Universitätsangehörigen die Anwendungen und Services des BIS auch tatsächlich nutzen wollen. Dabei wurden die folgenden Prinzipien bei der Optimierung von Prozessen und der Gestaltung von Maßnahmen genutzt.

1. Eine hohe Verbreitung und die tatsächliche Nutzung von Services ist in einer so stark von Autonomie geprägten Organisation wie einer Hochschule vor allem durch **Freiwilligkeit** zu erreichen. Die Angebote für die unterschiedlichen Nutzergruppen Lehrende, Studierende und Verwaltung müssen deshalb möglichst passgenau sein, ihre Arbeit wirklich erleichtern und einen deutlichen Mehrwert bieten. Die Frage nach geeigneten Anreizen für die Nutzung einzelner Services war deshalb für das BIS ein zentrales Anliegen.

#### **Beispiel Stundenplan im eKV**

Dass die Studierenden sich im Internet einen eigenen Stundenplan anlegen und abspeichern konnten, war ein freiwilliges, interessantes, anfangs aber wenig genutztes Zusatzfeature des eKV. Als sie mit der Einführung der Online-Bedarfserhebung die Möglichkeit erhielten, über ihren eKV-Stundenplan die Lehrplanung in den Fakultäten zu unterstützen, stieg die Nutzung des Stundenplans sprunghaft an. Weiter wurde die Nutzung durch das Angebot veranstaltungsbezogener E-Mail-Verteiler befördert.

### **summary**

**Supporting teaching and research through capable IT-systems is a current issue for many universities. In this context, the processes and the organizational structure of the university create new challenges that have to be met if changes are to be carried out successfully.**

2. Die Bearbeitung einer solch komplexen Fragestellung wie „Verbesserung der Studierbarkeit“ hängt von der **Qualität und der Verfügbarkeit der relevanten Informationen** ab. Dies sind neben den Kontaktdaten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. für Studierende verlässliche und aktuelle Daten über die von ihnen besuchten Lehrveranstaltungen oder für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den Fakultäten Informationen über die aktuelle Nachfrage nach Veranstaltungen durch die Studierenden oder freie Raumkapazitäten. Derartige Informationen finden sich an der Universität Bielefeld jederzeit aktuell im Internet und sind uneingeschränkt einsehbar. Die Qualität von Informationen hängt immer entscheidend davon ab, ob und in welchem Maße sie auch an anderen Stellen gebraucht werden. Daten, die nicht benötigt werden, werden nicht oder nur schlecht gepflegt. Deutliche Verbesserungen lassen sich hier durch die Koppelung verschiedener Services erreichen.

**Die Bearbeitung einer solch komplexen Fragestellung wie „Verbesserung der Studierbarkeit“ hängt von der Qualität und der Verfügbarkeit der relevanten Informationen ab. Dies sind neben den Kontaktdaten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. für Studierende verlässliche und aktuelle Daten über die von ihnen besuchten Lehrveranstaltungen oder für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den Fakultäten Informationen über die aktuelle Nachfrage nach Veranstaltungen durch die Studierenden oder freie Raumkapazitäten.**

#### **Beispiel Raumvergabe**

Die Vergabe von Hörsälen und zentralen Seminarräumen für Lehrveranstaltungen erfolgt seit 2005 in enger Koppelung an das eKV. Durch die öffentliche Darstellung der aktuellen Raumpläne im Internet konnte ein transparentes und nachvollziehbares Verfahren für die Vergabe von Räumen und evtl. notwendige Nachjustierung etabliert werden. Dadurch, dass alle Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Lehrende und Studierende Einsicht in die Raumpläne, aber auch in die Belegungsdaten der Veranstaltungen im eKV haben, können drohende Raumprobleme bereits lange vor Veranstaltungsbeginn erkannt und bearbeitet werden. Die Beteiligten können, wenn sie wollen, selbst nach geeigneten Alternativen suchen und diese bei der zentralen Raumvergabe anfordern. Über eine Koppelung mit den Mailediensten und Newsfeeds werden die Studierenden gleichzeitig über Veranstaltungsverlegungen informiert.

3. Weiterhin wurde darauf geachtet, für die verschiedenen Nutzergruppen **möglichst niedrigschwellige Kommunikationsangebote** zu schaffen. Niedrigschwellig heißt hier, Kommunikationsangebote möglichst unaufwändig und auch mit wenig technischem Know-how nutzbar zu machen.

#### **Beispiel Veranstaltungs-Mail-Verteiler**

Für die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden wird im eKV automatisch ein dynamischer E-Mail-Verteiler für jede Lehrveranstaltung angelegt. Eingetragen sind dort direkt alle Studierenden, die die entsprechende Veranstaltung in ihrem Stundenplan gespeichert haben. Die Studierenden können jederzeit ihre Mailadresse ändern. Was die Güte der E-Mailadressen angeht, hat es sich im BIS als sehr erfolgreich erwiesen, beliebige Mailadressen zuzulassen, da es heute selbstverständlich ist, dass Studienanfängerinnen und -anfänger bereits mit (mindestens) einer persönlichen Mailadresse an die Hochschule kommen, die sie auch weiter verwenden möchten. Regelmäßige Auswertungen im eKV zeigen, dass nur ca. 28 Prozent der Studierenden die standardmäßig angebotene Mailadresse der Universität Bielefeld nutzen. Will man also von Hochschulseite möglichst viele Studierende zeitnah per E-Mail erreichen – und nicht nur sichergehen, dass man Mails an sie verschickt hat – dann ist das Zulassen beliebiger Mailadressen ein sinnvoller Schritt dahin. Die E-Mail-Verteiler stehen sowohl den für die Veranstaltungsplanung verantwortlichen Personen, Lehrenden, ihren Sekretariaten als auch den Prüfungsämtern direkt zur Verfügung. Sie können damit über den ganzen Lebenszyklus einer Veranstaltung genutzt werden.

4. Zuletzt hat sich bewährt, wo immer möglich, ein gewisses Maß an Eigen-Sinn – oder anders gesagt: eine gewisse **Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten** – zuzulassen, wie genau und in welchem Umfang die Services genutzt werden. Dahinter steht die Erfahrung, dass einerseits die Interessen, bestimmte Angebote zu nutzen, bei den Nutzergruppen unterschiedlich ausgeprägt sind, und andererseits auch die Kompetenzen bei der Nutzung neuer Medien und die Bereitschaft dazu unterschiedlich verteilt sind. Services, die auf verschiedene Arten in die bestehenden Strukturen und Prozesse von Fakultäten und Einrichtungen integriert werden können, erfahren deshalb eine höhere Akzeptanz.

### Beispiel Prüfungsergebnislisten

Im studienbegleitenden Prüfungswesen sind bestimmte Eckpfeiler für die Nutzung der BA/MA-Prüfungsverwaltung in den Fakultäten festgelegt. Es gibt außerdem einen vorgeschlagenen Soll-Prozess, um den dezentralen Prüfungsämtern eine möglichst effektive technische Unterstützung der Arbeitsprozesse zu gewährleisten. Abweichungen hiervon sind innerhalb der Eckpfeiler möglich und werden auch tatsächlich praktiziert. Es ist z.B. festgelegt, welche Daten eine Liste mit Prüfungsergebnissen enthalten muss, damit sie in der Datenbank der BA/MA-Prüfungsverwaltung erfasst werden kann. Ob diese Liste allerdings aus den im eKVV automatisch generierten Teilnehmerlisten erzeugt oder von Hand erstellt wird, entscheiden die Fakultäten und ihre Prüfungsämter.

### Rekonstruktion des Change Management-Verständnisses

An den dargestellten Prinzipien wird bereits sichtbar, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Bearbeitung der komplexen Fragestellung ein angemessenes Verständnis der Organisation Hochschule sowie des jeweiligen Problembereichs ist. Dass es sich bei Hochschulen um einen besonderen Typ von Organisation handelt, dürfte inzwischen zum Allgemeinut für alle diejenigen gehören, die sich mit der Veränderung von Hochschulen befassen (zu Merkmalen von Hochschulen siehe z.B. Hanft 2000). Sie sind Expertenorganisationen, die stark von Autonomie geprägt sind und sich aktuell in tiefgreifenden Wandlungsprozessen befinden, z.B. angestoßen durch den Bologna-Prozess oder die Exzellenzinitiative.

Diese Rahmenbedingungen haben aus unserer Sicht große Bedeutung bei der Entscheidung, auf welche Art und Weise ein Ziel wie Studierbarkeit an Hochschulen erfolgreich gefördert werden kann. Entsprechende Change Management-Ansätze existieren beispielsweise im Bereich systemischer Beratung. Sie sind durch die Annahme gekennzeichnet, dass das Ziel eines Veränderungsprozesses am Anfang noch nicht in allen Details festgelegt werden kann und die Prozessgestaltung deshalb sinnvollerweise ein gewisses Maß an Unschärfe enthalten sollte, da sich im Laufe des Prozesses die Organisation, der Prozess und alle Beteiligten verändern und diese Veränderungen bei der weiteren Prozessgestaltung berücksichtigt werden müssen (Wimmer 2004a).

Unangemessen ist ein „statisches“ Change Management-Verständnis, das davon ausgeht, dass Veränderungen möglichst gut geplant werden müssen und dann genauso umgesetzt werden können, denn der Eigensinn von Hochschulen wird dabei ignoriert (vgl. Ridder 2005). Zur Steuerung und Veränderung moderner Organisationen mit hoher Eigenkomplexität – und dazu zählen zweifelsfrei auch Hochschulen – werden entsprechend komplexe Modelle und Instrumente benötigt (Wimmer 2004b).

### Literatur:

Hanft, A., **Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse**, in: Hanft, A. (Hrsg.), **Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien**, Neuwied 2000, S. 3-24.

Ridder, H.-G., **Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung**, in: Welte, H. et al. (Hrsg.), **Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne**, München, Mering 2005, S. 107-119.

Wimmer, R. (2004a), **Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen**, in: Wimmer, R., **Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis**, Heidelberg 2004, S. 155-189.

Wimmer, R. (2004b), **Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar?**, in: Wimmer, R., **Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis**, Heidelberg 2004, S. 47-102.

**Der Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidet sich jedoch auch bei einem nicht-trivialen Verständnis letztlich dadurch, ob sich bestimmte Visionen und Zielvorstellungen, hier die der Studierbarkeit, mit den ergriffenen Maßnahmen auch tatsächlich positiv beeinflussen lassen.**

### Den Kurs halten „trotz“ Selbstregulation

Die Arbeit des BIS wurde und wird davon geleitet, sich ein möglichst hohes Maß an Offenheit und die Bereitschaft zu bewahren, durch die Bearbeitung immer mehr über das Problem und die Organisation zu lernen. Im Abschnitt zur Verbesserung der Studierbarkeit wurde deutlich, wie auf diesem Weg das Instrument der Online-Bedarfserhebung entstanden ist. Der Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidet sich jedoch auch bei einem nicht-trivialen Verständnis letztlich dadurch, ob sich bestimmte Visionen und Zielvorstellungen, hier die der Studierbarkeit, mit den ergriffenen Maßnahmen auch tatsächlich positiv beeinflussen lassen. Folgende Instrumente werden deshalb im BIS genutzt, um die Zielorientierung im Prozess sicherzustellen:

- ◆ ein Prozess, in den Rekursionen von Anfang an als Teil der Architektur fest eingeplant sind;
- ◆ eine möglichst gute Basis an Ausgangsinformationen über die konkreten Arbeitsprozesse, die durch Kommunikation mit den Personen, die bestimmte Aufgaben erledigen, entsteht;
- ◆ das Einbauen von Feedbackschleifen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Entwicklung und Beratung möglichst direkt und mit wenig Zeitverzug Rückmeldungen über die Services, ihre Nutzung und die Probleme dabei geben;
- ◆ ein systematisches Suchen nach Anreizen für die verschiedenen Nutzer(-gruppen), das Schaffen von Mehrwertangeboten und die Koppelung verschiedener Services, die sich in ihrer Nutzung gegenseitig befördern.

### Fazit

Bemerkenswert ist aus der Sicht des Change Managements, dass mit der beschriebenen Art des Vorgehens in Entwicklung und Implementierung extrem wenig Widerstände innerhalb der Organisation hervorgerufen wurden. Das Anwendungs- und Servicepaket des BIS verfügt über eine hohe Akzeptanz bei Studierenden, Lehrenden und in der Verwaltung. Die Gruppen nutzen die Angebote unterschiedlich, aber ganz selbstverständlich bei ihrer täglichen Arbeit bzw. beim Studium, denn sie überzeugen durch Anwenderfreundlichkeit, Nutzen und Praktikabilität. Das pragmatische Vorgehen mit Prozessschleifen und feedbackgeleiteten Anpassungen erweist sich als ein geeignetes Vorgehen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen. Doch erfordert es bei den Beteiligten Mut und Kreativität, auch mit Unsicherheiten umzugehen, Planungen immer wieder an veränderte Gegebenheiten anzupassen und Abstriche bei einem „Masterplan“ zu machen:

*„Ja, mach nur einen Plan  
Sei nur ein großes Licht!  
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan  
Gehn tun sie beide nicht.“*

B. Brecht, Die Dreigroschenoper

#### Kontakt:

Henning Brune (Dezernat I)  
Maik Jablonski (Zentrum für Lehrerbildung)  
BIS Bielefelder Informationssystem  
Universität Bielefeld  
Universitätsstraße 25  
33615 Bielefeld  
Tel.: +49 521 106-3186  
Fax: +49 521 106-6464  
E-Mail: support@ekvv.uni-bielefeld.de  
Internet: www.uni-bielefeld.de/bis

Ein solches Vorgehen erfordert einen langen Atem, ermöglicht aber reale und akzeptierte Veränderungen. Es ist deshalb auch bei anderen technischen Voraussetzungen durchaus zur Nachahmung zu empfehlen.