

Jan von Soosten und Kai Siemonsen

Vom Prüfungsamt zum Studienmanagement – ein Erfahrungsbericht

Ganzheitliches Studienmanagement an der MIN-Fakultät der Universität Hamburg



Campus-Management-Systeme bestehen zu 80 Prozent aus Organisation und nur zu 20 Prozent aus IT. Ihre mittlerweile fast flächendeckend erfolgte Einführung hat daher zur Folge, dass auch in der Studien- und Prüfungsverwaltung umfassend Strukturen und Prozesse reorganisiert werden müssen. An der Universität Hamburg wurde im Jahr 2006 sehr frühzeitig ein Campus-Management-System eingeführt. Was zunächst als schnelle Reaktion auf die Bologna-Herausforderungen begonnen wurde, führte in den Folgejahren zu einem umfassenden Reorganisationsprozess, der grundlegende Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation zur Folge hatte. Die vielleicht wesentlichste Veränderung war dabei die Einrichtung von Studienbüros. Am Beispiel der MIN-Fakultät in der Universität Hamburg wird dargestellt, wie sich diese Strukturen auf Lehre und Studium an der Universität Hamburg auswirken.

Mischpult II: Der Hauptregler (Master) regelt den Gesamtmix aller beteiligten Komponenten.

Foto: Manuel Paulus/pixelio

Nachdem die umfassenden Auswirkungen der Bologna-Reform auf die Prüfungsverwaltung deutlich wurden (Erfassung und Dokumentation aller Studien- und Prüfungsleistungen, umfassende Abschlussdokumente, erhöhter Beratungsbedarf für Studierende und Lehrende, erhöhte Anforderungen an die Gestaltung von Studiengängen, Aufbau eines internen Qualitätsmanagements et cetera) und sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen eines Campus-Management-Systems offenkundig wurden, entschied sich die Universität Hamburg dazu, nicht nur für die „klassische“ Prüfungsverwaltung einen zukunfts-gerichteten Rahmen zu suchen, sondern den gesamten Prozess des Studienmanagements in den Fokus zu nehmen. Hierzu wurden im Rahmen eines zirka ein Jahr dauernden, extern durch die *ews group* begleiteten, Reorganisationsprozesses zunächst Ziele für ein erfolgreiches Studienmanagement an der Universität Hamburg definiert:

- ◆ Unterstützung der Lehrenden bei Verwaltungsaufgaben und administrative Entlastung der dezentralen und zentralen Entscheidungsträger,
- ◆ verbesserte Planung und Steuerung sowie fachübergreifende Koordinierung der Bachelor- und Master-Studiengänge,

- ◆ qualitativ hochwertige Beratung und Betreuung von Studierenden,
- ◆ transparenterer und schlanker Betrieb des integrierten Campus-Management-Systems.

Am Ende des Diskussionsprozesses standen mehrere grundlegende Entscheidungen:

1. Vor allem die ablauf- und aufbauorganisatorische Entkoppelung des Prüfungsgeschehens (Prüfungsamt) von der Studiengangsentwicklung und der Lehrplanung stellte sich als großes Hindernis für ein qualitativ hochwertiges Studienmanagement heraus. Daher wurden die wesentlichen Akteure rund um den Supportprozess für Lehre und Studium in einer Organisationseinheit zusammengezogen. Entsprechend wurden große Aufgabenbereiche der ehemaligen „Fachbereichsplaner“, die unter anderem für die Planung und Konzeption von Studiengängen, die Lehr- und Prüfungsplanung und die dezentrale Kapazitätsplanung zuständig waren, ebenso in das Studienbüro integriert wie die Aufgaben der „klassischen“ Prüfungsverwaltung – von der online-gestützten Prüfungsanmeldung bis zum Zeugnisdruck. Darüber hinaus wurden den Studienbüros auch die Modellierung der Studiengänge im Campus-Management-System und die Studiengangskoordination mit der Studienverlaufsberatung (die an anderen Hochschulen oft noch Lehrenden übertragen ist) zugeordnet. Die Studienfachberatung blieb mit wenigen Ausnahmen in der Zuständigkeit der Lehrenden.
2. Die einzurichtenden Studienbüros wurden dezentral auf Fachbereichsebene angesiedelt. Hierdurch sollte eine größtmögliche Nähe zu den eigentlichen Trägern des Kernprozesses „Lehre und Studium“ – den Studierenden und den Lehrenden – sichergestellt werden.
3. Durch einheitliche Aufgaben- und Rollenzuordnungen wurde erreicht, dass alle Akteure der Hochschule klare Ansprechpartner haben und eine Professionalisierung in den Studienbüros erfolgen kann. Entsprechend wurden jedem Studienbüro neben einer (anteiligen) Leitung die folgenden Funktionen zugeordnet: Modellierung, Studiengangskoordination, Lehrveranstaltungsmanagement und Prüfungsmanagement.
4. Die Zahl der Stellen im Studienmanagement der MIN-Fakultät wurde erhöht. Ein großer Teil der Aufgaben war jedoch bereits vor Gründung der Studienbüros an anderen Stellen wahrgenommen worden (zum Beispiel Sekretariate, Wissenschaftler, Fachbereichsplaner). Mit der Übernahme der Aufgaben im Studienmanagement konnten die Aufgabenanteile professionalisiert und diese Gruppen entlastet werden.

Von der Prüfungsstelle zum Prozess-Team

Die Bündelung und Neuordnung der genannten Aufgaben und Stellen führte in den MIN-Studienbüros in den letzten Jahren zu einer intensiv betriebenen, kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse. Hierbei wurde deutlich, dass die Ausgestaltung der Studienbüros als Prozess-Teams neben erwarteten Effekten wie der Reduzierung von Schnittstellen, klaren Ansprechpartnern vor Ort und deutlich kürzeren Bearbeitungszeiten vor allem aber auch zu einer hohen Identifikation der Studienbüros mit den Lehrenden und den Studierenden und insgesamt auch zu einer höheren Kundenorientierung sowie hoher Motivation und Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz führen.

Wissensmanagement und Reporting

Ganz wesentlich ist außerdem, dass in den Studienbüros Informationen zusammenfließen, die früher – wenn überhaupt – verteilt und isoliert an mehreren Stellen vorhanden waren und entsprechend nicht umfassend für die Lehrplanung und die Studienreformprozesse genutzt wurden.



Jan von Soosten war von 2009 bis 2015 Leiter des Studienbüros Informatik, seit 2015 obliegt ihm die fachliche Leitung der MIN-Studienbüros an der Universität Hamburg.



Kai Siemonsen ist seit 2007 Leiter des Studiendekanats der MIN-Fakultät der Universität Hamburg.

Stichwörter

Campus-Management-Systeme

Professionalisierung

Prüfungsverwaltung

Studienbüros

Studienmanagement

„Ganz wesentlich ist außerdem, dass in den Studienbüros Informationen zusammenfließen, die früher – wenn überhaupt – verteilt und isoliert an mehreren Stellen vorhanden waren und entsprechend nicht umfassend für die Lehrplanung und die Studienreformprozesse genutzt wurden.“

In den Studienbüros liegen nun unter anderem quantitative und qualitative Informationen

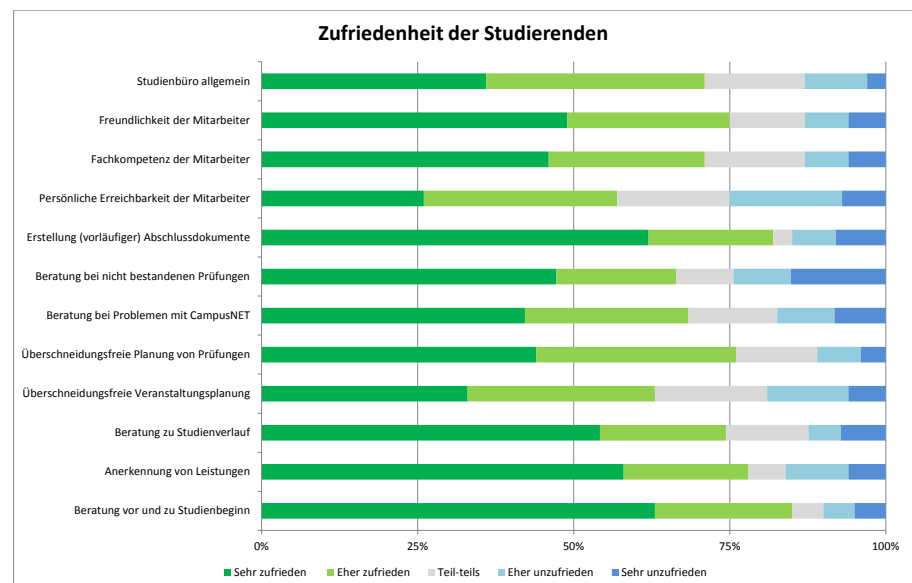
- zur Studienplatznachfrage (durch die Beteiligung der Studienbüros an Messen, Orientierungseinheiten, Studienberatungen et cetera),
- zu potenziellen Schwachstellen im Studium und zur Studierbarkeit (durch die Studienverlaufsberatung, Rückmeldungen zur Lehrplanung, Durchfallquoten und Notenspiegel in Modulprüfungen, Bearbeitung von Anträgen an die Prüfungsausschüsse, Durchführung der Lehrevaluation et cetera) und
- zu Studienerfolgsquoten vor.

Im Rahmen eines Reporting-Projekts wird gegenwärtig außerdem ein umfangreiches Set an Reports zum Aufbau eines differenzierten Studienverlaufs-Monitorings erarbeitet, dessen erste Ergebnisse (wie zum Beispiel Reports zu Kohorten-Entwicklungen und Modulerfolgsquoten) den Studienbüros zur Verfügung stehen.

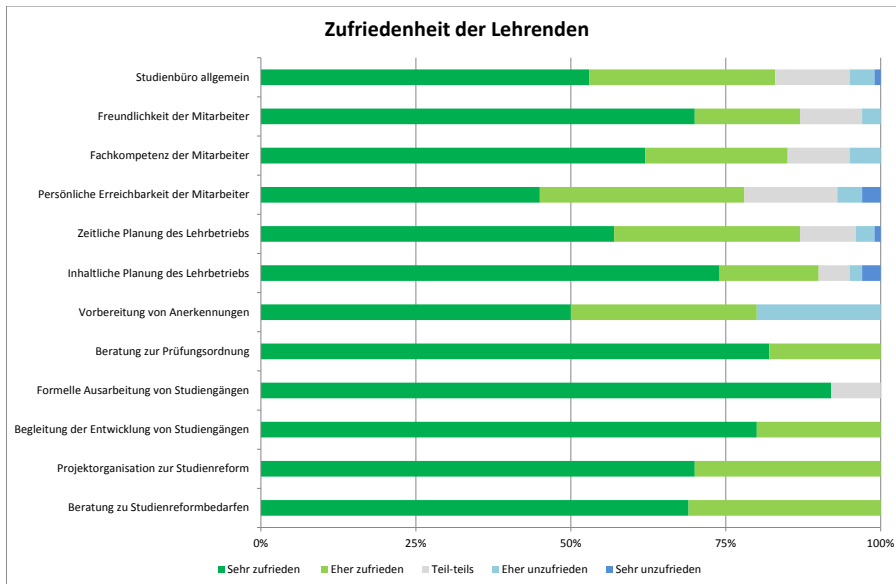
Externe Evaluation – ausgesprochen positive Nutzerbewertungen

Vereinbarungsgemäß wurde nach fünf Jahren evaluiert, ob die mit Einrichtung der Studienbüros angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Diese externe Evaluation durch die Unternehmensberatung Rambøll Management Consulting bestätigt, dass die oben genannten Ziele erreicht wurden. Sie kommt zu dem Ergebnis: „Die Studienbüros der MIN-Fakultät haben sich bewährt. Die Servicequalität wird von Studierenden und Lehrenden ausgesprochen gut bewertet.“

Schwerpunkt der Untersuchung war neben qualitativen Befragungen eine quantitative Online-Befragung der Lehrenden und Studierenden. An den Befragungen beteiligten sich 864 Studierende und 158 Lehrende. Im Allgemeinen zeichnen sowohl Studierende als auch Lehrende ein positives Bild von der Arbeit der Studienbüros. Die folgenden Grafiken stellen exemplarisch die Bewertungen einzelner, aus unserer Sicht besonders wichtiger Leistungen der Studienbüros dar (Häufigkeitsverteilung auf einer fünfstufigen Skala):



Diese äußerst positiven Bewertungen zeigen die hohe Akzeptanz der Studienbüros. Dass das Studienmanagement auch im Vergleich mit anderen Hochschulen sehr gut abschneidet, zeigen die Freitextantworten von Lehrenden, die von anderen Hochschulen nach Hamburg gewechselt sind.



Die Zufriedenheitswerte zwischen den einzelnen Studienbüros unterscheiden sich allerdings teilweise deutlich. So wurden insbesondere Leistungen von Studienbüros, in denen Aufgaben in größerem Umfang anteilig von Wissenschaftlern wahrgenommen wurden, schlechter bewertet. Sie sind nicht in gleichem Maße erreichbar und verfügbar, da die Tätigkeiten neben ihren wissenschaftlichen Tätigkeiten wahrgenommen werden müssen. Dies ist insbesondere deshalb problematisch, weil die Arbeitsspitzen bei den Wissenschafts- sowie den Studienbüro-Tätigkeiten in der Regel gleichzeitig auftreten, nämlich in Prüfungszeiten oder zu Semesterbeginn.

Fazit

Die Auslastung und die Qualität von Studiengängen sowie die Studienerfolgsquoten geraten immer mehr in den Blick von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Hochschulpakten et cetera. Darüber hinaus sind die Erwartungen der Studierenden an den Service der Universität (zum Beispiel an ein überschneidungsfreies Studium, die Anerkennung externer Leistungen oder die zügige Ausfertigung von Transcripts) gestiegen. Daraus resultieren deutlich höhere Anforderungen an die Gestaltung von Studiengängen, die Betreuung von Lehrenden und Studierenden sowie die Unterstützung zentraler und dezentraler Entscheidungsträger durch das Studienmanagement. Die Gründung von Studienbüros und die damit verbundene Überwindung von organisatorischen Schranken – sowie eine einhergehende moderne und an den Hochschulzielen ausgerichtete Prozessgestaltung – führen zu leistungsfähigen Organisationsstrukturen und einer erhöhten Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig wird die Professionalisierung der Beschäftigten durch einheitliche Aufgaben- und Rollenzuordnungen deutlich erleichtert. Die entstandene Teamverantwortung und die gebündelte Aufgabenwahrnehmung führen unter anderem auch zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit.

Da die Träger des Prozesses, die Studierenden und Lehrenden, in den Fachbereichen und Instituten arbeiten und ein Großteil der oben dargestellten Informationen vor Ort in den Fachbereichen vorliegt, ist eine fachnahe Ansiedlung der Studienbüros in unmittelbarer Nähe der Studierenden und Lehrenden nahe liegend. Diese Nähe führt zu einer hohen Identifikation der Verwaltungsmitarbeiter mit ihren Nutzern und steigert gleichzeitig die Akzeptanz der Studienbüros. Aus der Professionalisierung des Studienmanagements resultiert eine deutlich bessere Unterstützung des Kernprozesses „Lehre und Studium“. Studienbüros unterstützen somit nicht nur Studierende und Lehrende, sondern tragen auch zur Erreichung der strategischen Ziele der Universität bei.

Literatur:

- Fischer, H., Hartau, C., „STINE an der Universität Hamburg zur Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems“, in: Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009, Paper 135.
- Moes, J., Stender, B., „Bologna-Bürokratie – oder neue Profession für neue Aufgaben“, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5 (2010) 4.
- Osterloh, M., Frost, J., „Prozessmanagement als Kernkompetenz“, 5. Auflage, 2006.

Kontakt:

Jan von Soosten
 Universität Hamburg
 Fakultät für Mathematik, Informatik
 und Naturwissenschaften
 Dekanat – Koordination der MIN-Studienbüros
 Rothenbaumchaussee 19
 20148 Hamburg
 Tel.: +49 40 42838-4214
 E-Mail: Jan.vonSoosten@uni-hamburg.de

Kai Siemonsen
 Leiter des Studiendekanats
 Universität Hamburg
 Rothenbaumchaussee 19
 20148 Hamburg
 Tel.: +49 40 42838-7905
 E-Mail: kai.siemonsen@min.uni-hamburg.de