

Lars Degenhardt / Birga Stender (Hrsg.)

# Forum Prüfungsverwaltung 2009

Dokumentation

HIS: Forum Hochschule  
15 | 2010

## **Impressum**

Dr. Lars Degenhardt  
Tel. (05 11) 12 20 336  
E-Mail: [degenhardt@his.de](mailto:degenhardt@his.de)

Birga Stender  
Tel. (05 11) 12 20 141  
E-Mail: [stender@his.de](mailto:stender@his.de)

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)  
November 2010

## Forum Prüfungsverwaltung 2009

### Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kommunikation und soziale Konflikte in Prüfungsverwaltungen – eine Befragung über ihre Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Arbeitsprozessen und Arbeitszufriedenheit</b>	
	<i>Prof. Dr. Manfred Bornewasser, Dr. Anne Köhn .....</i>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Führungskultur und Führungsstile in der Hochschulverwaltung</b>	
	<i>Dr. Bernd Kleimann .....</i>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Erfolgreiche Prüfungsverwaltung als Teil des dezentralen Qualitätsmanagements in Lehre und Studium – Fallbeispiel Universität Göttingen</b>	
	<i>Dr. Katharina Peters .....</i>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Das Campus Center der Technischen Universität Berlin</b>	
	<i>Dr. Horst Henrici .....</i>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover</b>	
	<i>Madlen Karasch .....</i>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Prozessoptimierung in der Prüfungsverwaltung an der Leuphana Universität Lüneburg</b>	
	<i>Karin Busse .....</i>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>Organisation der Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung</b>	
	<i>Dr.-Ing. Ute Berbuir .....</i>	<b>77</b>
<b>9</b>	<b>Bundesweite Befragung zur Prüfungsverwaltung</b>	
	<i>Dr. Lars Degenhardt, Arbeitskreis Prüfungsverwaltung .....</i>	<b>83</b>
<b>10</b>	<b>Prüfungsverwaltung – Ein Tätigkeitsfeld im Wandel</b>	
	<i>Birga Stender .....</i>	<b>97</b>
	<b>Zu den Autoren .....</b>	<b>107</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	Konfliktpartner von Prüfungsverwaltungen: Individuelle und organisatorische Ebene .....	9
Abb. 02	Duales Interessen-Modell nach Rubin et al. (1994).....	10
Abb. 03	Untersuchte Konflikt- und Kommunikationsbereiche.....	13
Abb. 04	Merkmale von Arbeitsprozessen.....	14
Abb. 05	Untersuchungsgegenstand .....	15
Abb. 06	Bewertung der wechselseitigen Kommunikation .....	17
Abb. 07	Bewertung der Konfliktstile .....	18
Abb. 08	Bewertung der Arbeitsprozesse .....	19
Abb. 09	Bewertung der Zufriedenheitsaspekte .....	19
Abb. 10	Steuerungsmechanismen im Hochschulbereich .....	29
Abb. 11	Konfliktebenen .....	32
Abb. 12	Interpersonale Konflikte (nach Regnet 2007: 7).....	33
Abb. 13	Integration von Führungsstilen in verschiedenen Führungsphasen (nach Wunderer 2007: 211) .....	39
Abb. 14	Maßnahmen zum Aufbau einer Führungs- und Konfliktkultur in der Hochschulverwaltung.....	41
Abb. 15	Aufbau des Studiendekanats.....	50
Abb. 16	Aufteilung des Campus Centers .....	56
Abb. 17	Der Infocounter des Campus Centers.....	57
Abb. 18	Auslastung des Campus Centers .....	61
Abb. 19	Graphische Darstellung des Konzeptes.....	64
Abb. 20	Angebote im Service- und Informationsbereich 1 .....	65
Abb. 21	Angebote im Service- und Informationsbereich 2 .....	66
Abb. 22	Übersicht über die Veränderungen in der Prüfungsverwaltung .....	84
Abb. 23	Übersicht über die Veränderungen in der Prüfungsverwaltung .....	86
Abb. 24	Arbeitsfunktion und Ausbildung .....	86
Abb. 25	Gehalt Angestellte nach Ausbildung .....	87
Abb. 26	Studierendenzahl und Organisationsform .....	88
Abb. 27	Anzahl der Personen je Prüfungsbereich .....	88
Abb. 28	Verwaltung von Studienabschlüssen .....	89
Abb. 29	Allgemeine Aufgabenverteilung.....	91
Abb. 30	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation.....	93
Abb. 31	Persönliche Arbeitsbelastung .....	94
Abb. 32	Übersicht über die Veränderungen in der Prüfungsverwaltung .....	99

# 1 Einführung

## Prüfungsverwaltung in Zeiten von Bologna

Die Einführung neuer Studienstrukturen im Rahmen des Bologna-Prozesses haben nicht nur inhaltlich viele Veränderungen in Studium und Lehre hervorgebracht, sondern ebenso bezogen auf die unterstützenden Verwaltungsprozesse und die Organisationsstrukturen. Im Bereich der Studierenden- und der Prüfungsverwaltung wurden die Veränderungen, die auf die Studierenden, Lehrenden und die Verwaltungsmitarbeiter/innen zukamen, schneller als in anderen Bereichen sicht- und spürbar: Die Hochschulen haben hier mit einem zunehmenden Aufwand für die Bewerberauswahl, steigenden Bewerbungszahlen, kürzeren Zeitfenstern der Zulassung, einem veränderten Einschreibeverhalten, einer steigenden Anzahl der zu verwaltenden Prüfungen, einer steigenden Komplexität der Lehr- und Prüfungsorganisation sowie mit geringeren zeitlichen Freiheitsgraden zu rechnen.

Diese große Herausforderung haben viele Hochschulen bereits früh erkannt. Sie haben sich mit der Organisation ihrer Prüfungsverwaltung beschäftigt, die bestehenden Probleme analysiert und auf unterschiedlichen Wegen bearbeitet. Zunächst standen die Schaffung einer leistungsfähigen Informations- und Kommunikationstechnologie sowie teilweise die kurzfristige Aufstockung des eingesetzten Personals im Vordergrund, um den deutlich gestiegenen Arbeitsaufwand in der Prüfungsverwaltung überhaupt zu bewältigen. Es wurden elektronische Prüfungsverwaltungssysteme eingeführt. Darüber hinaus haben sich im nächsten Schritt oftmals auch Notwendigkeiten gezeigt, die Definition der Verantwortlichkeiten zu überprüfen und die Organisationsstruktur der Prüfungsverwaltung zu verändern, Arbeitsprozesse anzupassen, Schnittstellen zwischen den verschiedenen Verwaltungsbereichen sowie zwischen der Prüfungsverwaltung und dem akademischen Bereich zu optimieren oder die Kommunikationsinstrumente zu verbessern. Die Prüfungsverwaltung ist heute insgesamt deutlich stärker mit anderen Bereichen der Organisation von Studium und Lehre, z. B. der Studiengangsentwicklung oder dem Lehrveranstaltungsmanagement, vernetzt.

Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Veröffentlichung entstanden. Sie stellt die Situation in den Prüfungsverwaltungen deutscher Hochschulen in den Mittelpunkt und befasst sich mit unterschiedlichen Aspekten ihrer Struktur, der Arbeitsorganisation und den durchgeführten Veränderungsprozessen. Sie will damit eine Lücke schließen, da bisher kaum Literatur für den Bereich der Prüfungsverwaltung vorhanden ist, die die Auswirkungen des Bologna-Prozesses einbezieht und den Akteuren sowohl theoretisch als auch praxisorientiert Unterstützung bei den zu bewältigenden Herausforderungen anbietet. Als Zielgruppen sind insbesondere Führungskräfte in der Prüfungsverwaltung, Hochschulleitungen sowie Organisations- und Personalentwickler/innen angesprochen, die Veränderungsprozesse im Bereich der Prüfungsverwaltung begleiten.

## Die Veranstaltung „Forum Prüfungsverwaltung 2009“

Mit dieser Veröffentlichung wird das „Forum Prüfungsverwaltung 2009“ dokumentiert, eine Veranstaltung, die am 3./4. Juni 2009 in Hannover stattgefunden hat<sup>1</sup>. Sie wird in einem etwa jährlichen Rhythmus durch das Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung von der HIS Hochschul-Informations-System GmbH<sup>2</sup> in Kooperation mit dem bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung jeweils mit aktuellem Themenschwerpunkt durchgeführt. Die Veranstaltung fand sehr großen Zuspruch, ca. 110 Fach- und Führungskräfte diskutierten mit den Referent/inn/en aus Hochschulen und von HIS aktuelle Themen der Prüfungsverwaltung. Thematisch standen Kommunikation und Konflikte in der Prüfungsverwaltung im Fokus, ein Feld, das mit neuen, gestiegenen Arbeitsanforderungen und den vielfältigen Veränderungsprozesse an Bedeutung gewonnen hat.

Bei der vielfältigen und komplexen Arbeit in der Prüfungsverwaltung sind zunehmend Kommunikationsspezialistinnen und -spezialisten als Führungskräfte und als Mitarbeiter/innen gefragt. Die Veränderungen in der Studien- und Prüfungsstruktur, andere Prüfungsformen, ein höherer Prüfungsdruck auf Seiten der Studierenden, die stärkere Einbindung von Lehrenden in den Prüfungsverwaltungsprozess sowie Fragen im Kontext von IT-Nutzung sind nur einige Aspekte, die Anlässe für Kommunikation und auch für Konflikte in der Prüfungsverwaltung schaffen. Die in der Prüfungsverwaltung tätigen Personen benötigen deshalb ein großes Repertoire an kommunikativen Kompetenzen, das sie flexibel auf Zielgruppen und Situationen hin anpassen können. Kurz gesagt: Gute Prüfungsverwaltung braucht gute Kommunikation.

Die Kommunikationsanlässe und Konflikte der Prüfungsverwaltung wurden im Rahmen der Veranstaltung anhand einer Reihe von empirischen und theoretischen Beiträgen sowie Praxisbeispielen aus Hochschulen beleuchtet und mögliche Umgangsformen sowohl auf der individuellen Kompetenzebene als auch auf der Ebene der Organisationsstruktur aufgezeigt. Hochschulvertreter/innen stellten Reorganisations- und Prozessoptimierungsmaßnahmen ihrer jeweiligen Hochschulen vor, durch deren Umsetzung Kommunikations- und Führungsstrukturen in der Prüfungsverwaltung verändert und Auswirkungen auf die Prävention und Bearbeitung von Konflikten erreicht wurden. Darüber hinaus konnten die Teilnehmer/innen erstmalig Trainingsangebote zur Kompetenzentwicklung kennen lernen<sup>3</sup>.

## Einführung in die Beiträge

Für die Veröffentlichung wurde ein Großteil der Vorträge von den Referent/inn/en aufbereitet und verschriftlicht. Ergänzt wurden Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zur Prüfungsverwaltung, die bereits auf dem „Forum Prüfungsverwaltung 2008“ präsentiert wurden. Die Beiträge haben folgende Schwerpunkte:

- 1 Unter [http://www.his.de/publikation/seminar/Forum\\_Pruefungsverwaltung\\_o62009](http://www.his.de/publikation/seminar/Forum_Pruefungsverwaltung_o62009) sind die Präsentationen aller Vorträge der Veranstaltung abrufbar.
- 2 Weitere Informationen zum Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung von HIS: <http://www.his.de/abt3/ab33/kpv/>
- 3 Die Schnuppertrainings fanden zu den Themenfeldern „Führung“, „Geschäftsprozesse und Prozessoptimierung“, „Gesprächsführung im Umgang mit schwierigen Kunden“, „Konfliktmanagement“, und „Interkulturelle Kommunikation“ statt. Sie wurden mit Unterstützung des „Beratungsteams Niedersachsen“ und Frau Dr. Stefanie Kuschel, Bremen, durchgeführt.

**Prof. Dr. Manfred Bornewasser/Dr. Anne Köhn: „Kommunikation und soziale Konflikte in Prüfungsverwaltungen – eine Befragung über ihre Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Arbeitsprozessen und Arbeitszufriedenheit“ (Kapitel 2)**

Nach einer ersten bundesweiten Befragung der Prüfungsämter, in der 2007/2008 zunächst die allgemeine Situation der Prüfungsverwaltung an deutschen Hochschulen erhoben wurde, wurde für das Forum 2009 von der Universität Greifswald in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung bei HIS eine weitere wissenschaftliche Befragung durchgeführt, die diesmal bezogen auf das Rahmenthema vor allem Kommunikationsprozesse und soziale Konflikte in der Prüfungsverwaltung in das Blickfeld rückt. Prof. Dr. Manfred Bornewasser und Dr. Anne Köhn setzen dafür die Kommunikation der Mitarbeiter/innen in Prüfungsverwaltungen mit verschiedenen Zielgruppen (z. B. Lehrenden und Studierenden) und das dabei angewendete Konfliktverhalten in Beziehung zu dem arbeitsorganisatorischen Element der Gestaltung von Arbeitsprozessen. Es werden daraus eine Reihe interessanter Ergebnisse bezogen auf die Arbeitszufriedenheit sowie praktische Empfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in der Prüfungsverwaltung abgeleitet.

**Dr. Bernd Kleimann: „Führungskultur und Führungsstile in der Hochschulverwaltung“ (Kapitel 3)**

Dr. Bernd Kleimann stellt die Führungskräfte in der Hochschulverwaltung – und damit natürlich auch der Prüfungsverwaltung – in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen zur Entwicklung und Bearbeitung von Konflikten. Er arbeitet heraus, dass an Hochschulen als Organisationen neben den auftretenden interpersonellen Konflikten auch typische strukturelle Konflikte angelegt sind, deren Management eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften ist. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen und Erwartungen wird ein „situativer Führungsstil“ als am aussichtsreichsten bewertet, um die Führungsaufgaben angemessen und souverän bewältigen zu können. Dieser beinhaltet auch den situativen Umgang mit Konflikten. Für die Entwicklung entsprechender Kompetenzen wird auf die Notwendigkeit von Führungskräfteentwicklung verwiesen, die als Teil einer verbesserten Führungs- und Konfliktkultur an Hochschulen gefordert wird.

**Dr. Katharina Peters: „Erfolgreiche Prüfungsverwaltung als Teil des dezentralen Qualitätsmanagements in Lehre und Studium – Fallbeispiel Universität Göttingen“ (Kapitel 4)**

Eine Fallstudie der Universität Göttingen stellt die Kommunikation in Prüfungsverwaltungen in den Kontext ihrer organisatorischen Einbettung an Hochschulen und bietet hierfür das zukunftsfähige Modell der Studiendekanate an. Mit den Veränderungen des Bologna-Prozesses sind Prüfungsverwaltungen zu kommunikativen „Schaltzentralen“ für verschiedenste Zielgruppen geworden, ihre Aufgaben und die Anforderungen an die Bearbeitung sind gestiegen. Die Universität Göttingen begegnet dem durch die Formulierung verschiedener Standards, die eine qualitativ hochwertige Arbeit der Prüfungsverwaltung auch zukünftig sicherstellen soll. Dazu gehören z. B. die Überarbeitung der Tätigkeitsbeschreibungen und der Eingruppierung, die Einarbeitung und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen in der Prüfungsverwaltung wie auch eine kompetente IT-Unterstützung und die Überarbeitung der Studienberatungsangebote, um eine bessere Verzahnung mit der Prüfungsverwaltung zu erreichen. Strukturell umgesetzt wird dies über Studienbüros, die ebenso wie die Prüfungsverwaltung und weitere Akteure Teil eines professionalisierten Studiendekanats geworden sind.

Die nächsten beiden Aufsätze stellen in zwei Fallbeispielen Modelle eines Service Centers vor, das Studierenden Angebote der Prüfungsverwaltung mit anderen Dienstleistungsangeboten im Paket anbietet:

**Dr. Horst Henrici: „Das Campus Center der Technischen Universität Berlin“ (Kapitel 5)**

Seit 2007 besteht an der TU Berlin ein Campus Center, dessen Ziel es ist, alle studienbezogenen Dienstleistungen für Studierende (d. h. diejenigen der Zulassungs-, Studierenden- und Prüfungsverwaltung, aber auch weitere Beratungsangebote z. B. zu Möglichkeiten des Auslandsstudiums) an zentraler Stelle zu bündeln. Allerdings werden Gründe beschrieben, warum die Arbeit der Prüfungsverwaltung bisher nur zum Teil im Rahmen des referatsübergreifenden, offenen Konzeptes wahrgenommen wird. Wertschätzung und Serviceorientierung den Studierenden gegenüber standen bei der Umsetzung im Vordergrund. Horst Henrici beschreibt die Entstehung des Campus Centers und erläutert das inhaltliche sowie darüber hinaus auch das räumliche Konzept, das die Zielsetzung optisch und arbeitsorganisatorisch in gelungener Weise unterstützt. Die Koordination und ein Telefonservice für Studierende stellen weitere Maßnahmen des Gesamtpakets dar. Eine Einschätzung der Öffnungszeiten und eingesetzten Personalressourcen verdeutlicht, welche Investitionen bei der Realisierung eines solchen Campus Centers zu berücksichtigen sind.

**Madlen Karasch: „Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover“ (Kapitel 6)**

Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover besteht seit 2006 und wurde als zentrale Anlaufstelle für die Studierenden eingerichtet. Das Prüfungsamt ist dort ebenfalls mit vertreten, sein Leistungsangebot im ServiceCenter umfasst jedoch nur einen Teil der Prüfungsamtsleistungen. Die Hintergründe und die gewählte Organisation werden in dem Artikel dargestellt. Etwa ein Jahr nach der Einführung des ServiceCenters wurde eine Evaluation mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung sowie einer Kundenbefragung durchgeführt, um die ersten Erfahrungen auszuwerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Madlen Karasch stellt die Ergebnisse der Evaluation vor. Sie geht insbesondere auf die als verbesserungswürdig eingeschätzten Aspekte und die daraufhin umgesetzten Veränderungen ein.

**Karin Busse: „Prozessoptimierung in der Prüfungsverwaltung an der Leuphana Universität Lüneburg“ (Kapitel 7)**

An der Leuphana Universität Lüneburg wurde 2008 ein Projekt zur Prozessoptimierung in der Prüfungsverwaltung durchgeführt, das von einem Organisations- und Personalentwicklungsteam begleitet wurde. Zielsetzung war eine Verbesserung der Prozesse, aber auch der Organisationsform in der Prüfungsverwaltung, die sich in einer Zusammenführung mehrerer Prüfungsämter zu einem Zentralen Prüfungsamt widerspiegelt. Über die Gestaltung des Projektes – und des damit angestoßenen Veränderungsprozesses – sowie die gewonnenen Erfahrungen berichtet Karin Busse in dem Artikel. Es werden die Optimierungen in Bezug auf Organisationsform und Kommunikationsstrukturen, Prozessgestaltung und IT-Unterstützung vorgestellt. Darüber hinaus wird der weitgehend abgeschlossene Veränderungsprozess hin zu einer stärkeren Zentralisierung mit seinen anspruchsvollen Anforderungen reflektiert.

**Dr. Ute Berbuir: „Organisation der Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung“ (Kapitel 8)**

Anhand einer Fallstudie der Ruhr-Universität Bochum wird ein weiterer Veränderungsprozess der Prüfungsverwaltung beschrieben, der durch die Anforderungen des Bologna-Prozesses angesto-



ßen wurde, die Entwicklung eines „Virtuellen Gemeinsamen Prüfungsamtes“. In zwei Projektteilen wurde eine gemeinsame Prüfungsverwaltungssoftware für die dezentralen Prüfungsämter entwickelt und implementiert, zum anderen wurden die Prozesse der Prüfungsverwaltung standardisiert sowie weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Vernetzung umgesetzt. Die Autorin erläutert exemplarisch Arbeitsfelder und Ergebnisse des Projektes und fokussiert dabei auch das Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung, in dem sich die Prüfungsverwaltungen befinden, z. B. bei dem Übergang der Studierenden von einem Bachelor- in einen Masterstudiengang, der rechtlich korrekt, möglichst reibungsfrei und ohne Zeitverlust gestaltet werden soll.

Die folgenden beiden Artikel greifen eine erste bundesweite Befragung in den Prüfungsverwaltungen deutscher Hochschulen auf, die von HIS in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Prüfungsverwaltung 2007 durchgeführt und auf dem „Forum Prüfungsverwaltung 2008“ präsentiert wurde. Zielsetzung war hier, eine Bestandsaufnahme des Bereiches „Prüfungsverwaltung“ bezogen auf Organisations- und Arbeitsformen, das Aufgabenspektrum und die Personalstruktur sowie Arbeitsbelastung und -zufriedenheit vorzunehmen. Da die Ergebnisse der Befragung an verschiedenen Stellen während des „Forums Prüfungsverwaltung 2009“ aufgegriffen und weiterdiskutiert worden sind, wurden sie für diese Veröffentlichung einbezogen:

#### Dr. Lars Degenhardt/Arbeitskreis Prüfungsverwaltung: „Bundesweite Befragung zur Prüfungsverwaltung“ (Kapitel 9)

Dr. Lars Degenhardt stellt die Ergebnisse der quantitativen Befragung dar, die als standardisierte Online-Befragung 2007 durchgeführt wurde. Die Antworten der befragten Hochschulleitungen und Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltungen aus der Querschnittsuntersuchung ermöglichen interessante Einsichten u. a. zu den Fragestellungen, welche Personen in den Prüfungsverwaltungen arbeiten, wie diese qualifiziert und beschäftigt sind oder wie die Organisation der Prüfungsverwaltung in Zusammenhang mit der Anzahl der Studierenden, der Studiengänge und der Studienabschlüsse steht. Ebenso wurden das Aufgabenspektrum und die IT-Unterstützung erhoben. Die Einschätzungen zur erlebten Arbeitsbelastung und -zufriedenheit schaffen Möglichkeiten, auch Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren sichtbar zu machen und Hinweise zu erhalten, an welchen Stellen Verbesserungsmöglichkeiten bezogen auf die Arbeitssituation in der Prüfungsverwaltung liegen.

#### Birga Stender: „Prüfungsverwaltung – Ein Tätigkeitsfeld im Wandel“ (Kapitel 10)

Die Ergebnisse der Online-Befragung wurden Anfang 2008 mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeiter/innen und Leitungspersonen aus Prüfungsverwaltungen vertieft. Damit konnten entstandene Fragen bezogen auf die Arbeitsbelastung und die Arbeitszufriedenheit beantwortet und die Veränderungen genauer analysiert werden, die sich durch den Bologna-Prozess in dem Tätigkeitsfeld der Prüfungsverwaltung ergeben haben. Birga Stender beschreibt die Veränderungen in Bezug auf Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen, Arbeitszeit und Personalausstattung, Schnittstellen und Arbeitsklima sowie die Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen fördern bzw. beeinträchtigen. Es wird diskutiert, aus welchen Gründen sich trotz hoher Arbeitsbelastung eine hohe Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeiter/innen ergibt und welchen Nutzen die Führungskräfte in der Prüfungsverwaltung aus den dargestellten Ergebnissen ziehen können.



## 2 Kommunikation und soziale Konflikte in Prüfungsverwaltungen – eine Befragung über ihre Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Arbeitsprozessen und Arbeitszufriedenheit

Prof. Dr. Manfred Bornewasser, Dr. Anne Köhn

### 2.1 Prüfungsverwaltungen als soziale Organisationen

Prüfungsverwaltungen stellen soziale Organisationen dar, deren Aufgabe in der Erbringung von Dienstleistungen für Angehörige der Universität auf der Basis von rechtlich abgesicherten Regelungen besteht. Eine solche Verwaltung besitzt eine besondere Struktur, die durch eine Aufteilung der Aufgabenbereiche (Zuständigkeiten) und die Zuschreibung von Weisungsbefugnissen, durch Amtshierarchie und Dienstwege, durch die Ressourcenverantwortung des Leiters/der Leiterin, durch rationale Amtsführung (Sachlichkeit, Unpersönlichkeit, Berechenbarkeit) sowie durch die Aktenmäßigkeit aller Vorgänge geprägt ist. Vorgänge werden ohne Ansehen der Person und ihrer besonderen Interessen standardisiert und gleichförmig präzise, zuverlässig und schnell in Aktenvorgängen bearbeitet (vgl. Bornewasser 2009).

Verwaltungen erhalten auf diese Weise einen Zug von rationaler Mechanik. Die Angehörigen der Universität werden durch Regelungen verschiedenster Art auf eine spezifische Ordnung verpflichtet, die wenig Spielraum für Variationen und Verhandlungen lässt. In diesem Sinne haben Studierende kaum Probleme mit der Organisation ihres Studiums, wenn sie sich an die geltenden Regelungen halten und rechtzeitig Informationen liefern oder Arbeiten abgeben. Das gleiche gilt für Lehrende. Dieser Eindruck kann jedoch nicht verdecken, dass auch bei noch so feiner Regelung vieler Abläufe im Einzelfall immer wieder zusätzlicher Regelungs- und Koordinationsbedarf entsteht, der mehr oder weniger rigoros im Sinne der bestehenden Ordnungen bearbeitet werden kann. Wenn sich heutzutage zahlreiche Verwaltungen mit dem Etikett der Kundenorientierung schmücken, so wird damit nicht nur angedeutet, dass die Dienstleistung der Verwaltung rasch und zügig erledigt wird, gleichzeitig wird auch vermittelt, dass die Mitarbeiter/innen bereit sind, die Anliegen der Kunden bei der Erstellung der Dienstleistung stärker als früher üblich zu berücksichtigen. Dies kann auch intern in der Verwaltung zu Abstimmungsproblemen führen. Die proklamierte Kundenorientierung erfordert sowohl intern als auch extern eine verstärkte Kommunikation und vielfältig auch eine beträchtliche Konfliktfähigkeit bei allen Beteiligten. Wo diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, kann es zu Effektivitätseinbußen, zu Unzufriedenheit und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommen (vgl. Ulich/Wülser 2004).

In der vorliegenden Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Einschätzungen zur Kommunikation sowie zu sozialen Konflikten und der Wahrnehmung von Arbeitsprozessen sowie der Mitarbeiterzufriedenheit untersucht. Bevor näher auf die Befunde eingegangen wird, werden die zentralen Konzepte kurz vorgestellt.

## 2.2 Soziale Konflikte und Kommunikationsdefizite in Prüfungsverwaltungen

### 2.2.1 Soziale Konflikte

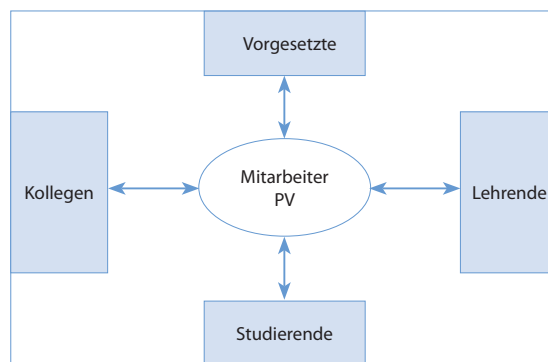
In der Psychologie wird von einem Konflikt gesprochen, wenn zwei soziale Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind (Berkel 1997). Die Unvereinbarkeit bezieht sich dabei oftmals auf Interessen, Wertvorstellungen und Zielsetzung von Personen oder Organisationen. Folglich lassen sich verschiedene Konfliktebenen unterscheiden: Auf der personellen Ebene werden intra- und interpersonelle Konflikte differenziert, auf der organisatorischen Ebene werden intraorganisatorische von interorganisatorischen Konflikten unterschieden. In den traditionellen Prüfungsverwaltungen begegnet man hauptsächlich interpersonellen und intraorganisatorischen Konflikten, d. h. die Konflikte spielen sich innerhalb der Verwaltung zwischen Personen ab, die entweder zur Verwaltung gehören (Vorgesetzte, Kolleg/inn/en) oder aber anderen Bereichen wie den Fakultäten oder Instituten (z. B. Lehrende, Studierende) angehören. In diesem Sinne ließen sich interpersonelle Konflikte im internen und im externen Bereich der Prüfungsverwaltungen unterscheiden. Im Folgenden wird vornehmlich auf diese beiden sozialen Konfliktsituationen eingegangen.

Interpersonelle Konflikte beschreiben alle Konflikte zwischen Personen, die entweder der Prüfungsverwaltung angehören oder aber als Kunden mit dem Dienstleister Prüfungsverwaltung in Kontakt treten. Dabei spielen seltener individuelle Differenzen eine zentrale Rolle bei der Konfliktauslösung als vielmehr unterschiedliche Auffassungen über soziale Rollen und Erwartungen z. B. zwischen Angestellten und Studierenden. Konflikte dieser Art sind notorisch und betreffen den „Menschen als Träger von Positionen und Spieler von Rollen“ (vgl. Dahrendorf 1972: 78). So nehmen etwa Prüfungsverwaltungsmitarbeiter/innen (PVM) gegenüber internen (Kolleg/inn/en) und externen (Studierenden) Personen unterschiedliche Rollen wahr. Dies kann auch dazu führen, dass mit Kolleg/inn/en, also Personen im internen Bereich, ein Konflikt anders ausgetragen wird als mit einem Studierenden, d. h. einer Person im externen Bereich. In der Prüfungsverwaltung lassen sich folglich verschiedene konfliktäre Beziehungen aufzeigen (vgl. Abbildung 01): Konflikte zwischen Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung und Vorgesetzten, zwischen zwei Kolleg/inn/en, zwischen Mitarbeiter/innen und Studierenden sowie Mitarbeiter/innen und Lehrenden. So beschwerten sich etwa Studierende bei den PVM, weil sie in den Fachbereichen nur unzureichend informiert werden. Lehrende begutachten Klausuren, Hausarbeiten und Abschlussarbeiten nicht in der vorgeschriebenen Frist, so dass weiterführende Termine von den Studierenden etwa für Bafög-Bescheinigungen, Einschreibungsfristen für Masterstudiengänge oder den Berufseinstieg nicht eingehalten werden können. Konflikte können auch auftreten, wenn Vorgesetzte kontinuierlich eine höhere Arbeitsleistung einfordern, Kolleg/inn/en verabredete Termine nicht einhalten oder unvollständige Akten abliefern.

Die angeführten Beispiele zeigen deutlich, dass Konflikte vor allem dort entstehen, wo unterschiedliche Interessen aufeinanderstoßen oder wo Personen in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander arbeiten und durch Abweichungen von den Erwartungen die Zielerreichung blockieren oder verhindern. Ursachen für die Konflikte können aber auch unklare wechselseitige Erwartungen sein, etwa wenn ein Studierender meint, vom Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung eine Auskunft über Prüfungszeiträume erhalten zu können, ohne dass es zuvor zu einer Abstimmung mit dem betreffenden Prüfungsausschuss gekommen ist. In diesem Sinne spielen hier vor allem strukturelle Konflikte eine entscheidende Rolle: Sie liegen immer dann vor, wenn widersprüchliche Rollenerwartungen etwa zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, zwischen Studierenden

und Lehrendem oder zwischen PVM und Studierendem bestehen. Sie lassen sich nicht endgültig lösen, sondern bestenfalls regeln und durch besondere Formen der Kommunikation auf erträglichem Niveau halten. Wo Regeln nicht transparent oder eine defizitäre Kommunikation gegeben sind, treten mit zunehmender Häufigkeit soziale Konflikte auf.

**Abb. 01** Konfliktpartner von Prüfungsverwaltungen: Individuelle und organisatorische Ebene



Wichtiger noch als zu verstehen, aus welchem Grund ein konkreter Konflikt entsteht, ist es zu erkennen, dass Konflikte zwischen Positionsinhabern mit unterschiedlichen Rollenerwartungen alltäglich und unvermeidbar sind. Von daher scheint es vor allem erforderlich zu sein, auftretende Konflikte zu regeln, sie durch adäquates kommunikatives Verhalten zu vermeiden und sie durch geeignete strukturelle Maßnahmen zu verhindern. Ohne ein solches Konfliktmanagement wachsen sich Konflikte rasch zu Störungen aus, die den Arbeitsablauf belasten. Im Extremfall kommt es zur Eskalation, zu einer Ausweitung des Konflikts auf viele Personen und schließlich zu einer Desintegration organisationaler Einrichtungen (vgl. Rubin/Pruitt/Kim 1994; Glasl 1994).

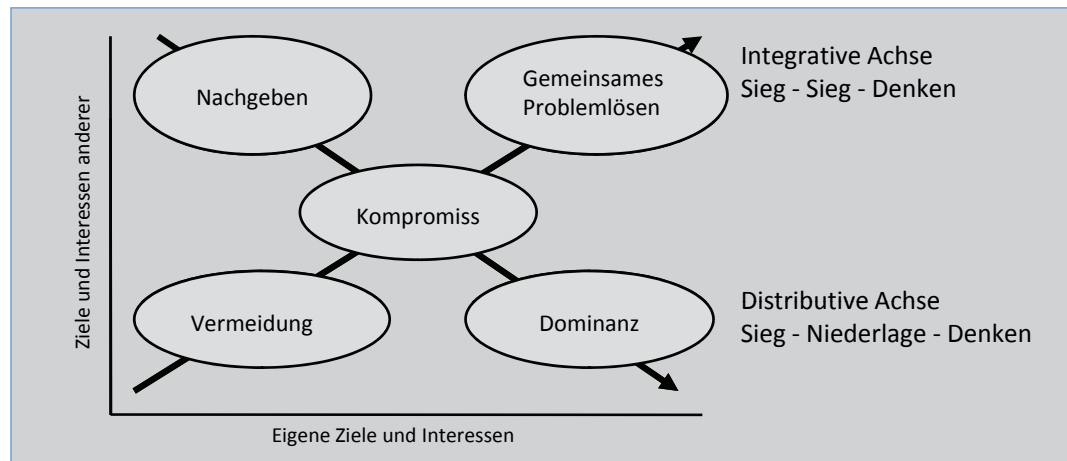
Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Konflikten um. Es werden verschiedene Konfliktstile unterschieden. Auf der Basis des dualen Interessen-Modells nach Rubin, Pruitt und Kim (1994) werden in der Konfliktforschung fünf Konfliktstile mittels zweier Kriterien unterschieden (vgl. Abbildung 02). Diese beiden Kriterien beschreiben zum ersten die eigenen Ziele und Interessen und sodann die Ziele und Interessen der Gegenpartei, mit der man sich in einem Konflikt befindet. Diese beiden Dimensionen deuten an, dass Konflikte unterschiedlich erfolgreich bearbeitet werden können und dass jede Bearbeitung zu weiteren günstigen oder ungünstigen Konsequenzen in der Interaktion führen kann.

Als Nutzer des Konfliktstils *Dominanz* orientiert man sich allein an den eigenen Interessen und Zielen ohne Rücksicht auf die des Gegenübers. Sie werden teilweise unter Zwang und Macht durchgesetzt, damit sie zum eigenen Wunschresultat führen. Daher spricht man auch von einer Gewinner-Verlierer-Situation. Praktisch geht dieser Konfliktstil oft mit dem Einsatz von Drohungen und der Zurückweisung von fremden Interessen einher. Am Beispiel der Prüfungsverwaltung könnte dies bedeuten, dass Mitarbeiter/innen gegenüber Studierenden die Vorschriften der Studien- und Prüfungsordnungen mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln durchsetzen, im Falle von Abweichungen keinerlei Entschuldigungen akzeptieren und auch bei lässlichen Verfehlungen die Konsequenzen der Regelverletzung durchziehen.

Dazu im Gegensatz steht der Konfliktstil *Nachgeben*. Hierbei wird vollständig auf die eigenen Interessen und Ziele zu Gunsten des Gegenübers verzichtet. Der Konflikt wird dadurch gelöst, dass man dem anderen nachgibt, sich unterwirft und ihn gewähren lässt. Auch dies führt zu einer Ge-

winner-Verlierer-Situation. Am Beispiel der Prüfungsverwaltung könnte dies bedeuten, dass auch eine erheblich verspätete Einreichung eines Prüfungsprotokolls oder eines Gutachtens durch einen Prüfenden wortlos geduldet wird. Der Prüfende hat seine Interessen gegen den Mitarbeitern der Prüfungsverwaltung durchgesetzt.

**Abb.02** Duales Interessen-Modell nach Rubin et al. (1994)



Der Konfliktstil *Vermeidung* läuft hingegen auf eine Verlierer-Verlierer-Situation hinaus. Beide Konfliktparteien ziehen sich zurück. Sie scheuen die Konfrontation. Um Differenzen zu vermeiden, verzichten beide Seiten auf das Durchsetzen ihrer Ziele. Der Konflikt wird im eigentlichen Sinne nicht gelöst, er bleibt latent bestehen und wird vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt eskalieren. In der Prüfungsverwaltung lassen sich strukturelle Konflikte mit Studierenden und Lehrenden oftmals nicht vermeiden und führen zu Sieg und Niederlage. Natürliche Konflikte mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen lassen sich jedoch dadurch umgehen, indem man sie tot schweigt oder sich einigt, bestimmte Themen nicht mehr anzusprechen.

Eine Gewinner-Gewinner-Situation wird mittels des Konfliktstils *Gemeinsames Problemlösen* möglich. Hierbei versuchen beide Konfliktparteien in bestmöglicher Weise die Interessen und Ziele beider Seiten zu realisieren. Voraussetzung hierbei ist, dass eine gemeinsame Konfliktlösung grundsätzlich möglich ist, was bei strukturellen Konflikten in der Regel nicht der Fall ist.

Der Konfliktstil *Kompromiss* stellt einen Mittelweg dar. In dieser Situation gehen beide Konfliktparteien von ihren Maximal-Forderungen ab und versuchen, einen Kompromiss zu finden. In diesem Fall sind beide Parteien Gewinner, da sie eine vielleicht auch nur vorübergehende Lösung für den Konflikt gefunden wurde. Auf der anderen Seite sind beide Parteien Verlierer, da sie ihre eigenen Interessen nicht vollständig durchsetzen konnten. Kompromisslösungen zeichnen sich oft dadurch aus, dass beiden Seiten eine reduzierte Interessenverwirklichung durch zusätzliche Komponenten schmackhaft gemacht wird („den zu verteilenden Kuchen größer machen“). Bei Kompromissen wird oftmals nicht bedacht, dass beide Parteien die gefundene Lösung nicht nutzen können, um ihre eigenen Interessen effektiv weiter verfolgen zu können.

Die Konfliktstile *Vermeiden* und *Nachgeben* sind einfach umzusetzen, da sie mit einem totalen Verzicht auf die eigenen Interessen einhergehen. Der Konflikt selbst ist bei Anwendung dieser Konfliktstile jedoch nicht gelöst und die vorhandenen Gegensätze bleiben bestehen. Es kommt zu

einer Konfliktunterdrückung einerseits und einem möglichen Pyrrhussieg andererseits. Der Ausbruch des Konflikts wird hierbei aufgeschoben. Im Falle des Einsatzes von Dominanz wird der Konflikt zwar rasch bewältigt, allerdings steht zu befürchten, dass er auf Dauer wieder und vermutlich sogar heftiger auftritt. Diese Gefahr ist beim Konfliktstil Gemeinsame Problemlösung nicht gegeben, allerdings setzt eine solche Lösung ein hohes Maß an Zeiteinsatz, an Kommunikation und an Lösungsbereitschaft voraus.

Eine andere Perspektive zur Beschreibung von Konfliktarten wird eingenommen, wenn man betrachtet, inwieweit der angewandte Konfliktstil durch ein symmetrisches oder asymmetrisches Verhältnis der Befriedigung von eigenen und fremden Interessen gekennzeichnet ist. Die Achse Nachgeben-Kompromiss-Dominanz wird hierbei als distributiv – es entsteht eine asymmetrische Verteilung – und die Achse Vermeiden-Kompromiss-Gemeinsames Problemlösen als integrativ – hier resultiert eine symmetrische Verteilung – bezeichnet. Bei der distributiven Achse gewinnt eine Partei und die andere verliert. Im Gegensatz dazu verlieren oder gewinnen auf der integrativen Achse beide Parteien in gleichem Maß. Integrative Lösungen sind distributiven Lösungen vorzuziehen, sofern ausreichend Zeit zur Lösungsfindung zur Verfügung steht. Im Falle von strukturellen Konflikten scheinen bestimmte Lösungsmuster vorgegeben oder auch ausgeschlossen zu sein (wo das Verhalten eindeutig geregelt ist, braucht es keinen Kompromiss zu geben), wobei auch hier immer noch Interpretationsspielräume gegeben sein können.

Einige Autorinnen und Autoren sehen die Konfliktstile der integrativen Achse als überlegen an und halten sie daher über alle Konfliktsituationen hinweg für geeignet (Likert/Likert 1976). Der integrative Konfliktstil gilt als die einzige Bewältigungsstrategie, die die Interessen beider Parteien beachtet und sich auf wechselseitige Vorteile konzentriert. Es wird argumentiert, dass integratives Problemlösen zu besonders guten Ergebnissen und zu Zufriedenheit führt, da Informationen offen ausgetauscht werden und der Konfliktgegenstand umfassend betrachtet wird (van Slyke 1999). Andere Autoren vertreten einen Kontingenzansatz (Rahim 1992; 1997). Dieser nimmt an, dass Konfliktstile abhängig von der Situation eingesetzt werden sollten. So könnte das gemeinsame Problemlösen dort angewendet werden, wo die Situation komplex ist und die Ideen sowie das Commitment beider Konfliktparteien benötigt werden, um den Konflikt zu lösen. Nachgeben als Konfliktstil kann sinnvoll eingesetzt werden, wenn eine Konfliktpartei aktuell oder dauerhaft wenig Macht besitzt, der Konfliktgegenstand der anderen Partei wichtig ist und das Aufrechterhalten der Beziehungen zwischen beiden Parteien im Vordergrund steht. Dominanz hingegen könnte angezeigt sein, wenn eine schnelle Lösung notwendig ist, die gegnerische Partei wenig Macht besitzt und ihr der Konfliktgegenstand weniger wichtig erscheint. Ist der Konfliktgegenstand für beiden Parteien unbedeutend, kann der Konfliktstil Vermeiden durchaus angemessen sein. Bei einem Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien bei gleichzeitig nicht miteinander vereinbaren Zielen, die einen Konsens ausschließen, sollte ein Kompromiss eingegangen werden. In jedem Fall ist eine offene Kommunikation notwendig, um einen Konflikt möglichst schnell lösen zu können.

## 2.2.2 Informations- und Kommunikationsdefizite als Auslöser von sozialen Konflikten

Konflikte sind sehr häufig die Folge von Kommunikationsdefiziten. Durch die Kommunikation von ambivalenten Erwartungen oder durch die Weitergabe von fehlerhaften oder unvollständigen Informationen kann es zu Missverständnissen und unbegründeten Ansprüchen kommen. Das recht-

zeitige Kommunizieren von relevanten Informationen kann helfen, Konflikte zu verhindern. Trotz schnellerer und effektiverer Wege der elektronischen Kommunikation beklagen auch heutzutage viele Mitarbeiter/innen einen unzureichenden Informationsstand. Zwar wird subjektiv häufig eine Informationsüberflutung empfunden. Dies heißt aber nicht, dass die Mitarbeiter/innen wirklich alle nötigen Informationen erhalten und verfügbar haben (Regnet 2004).

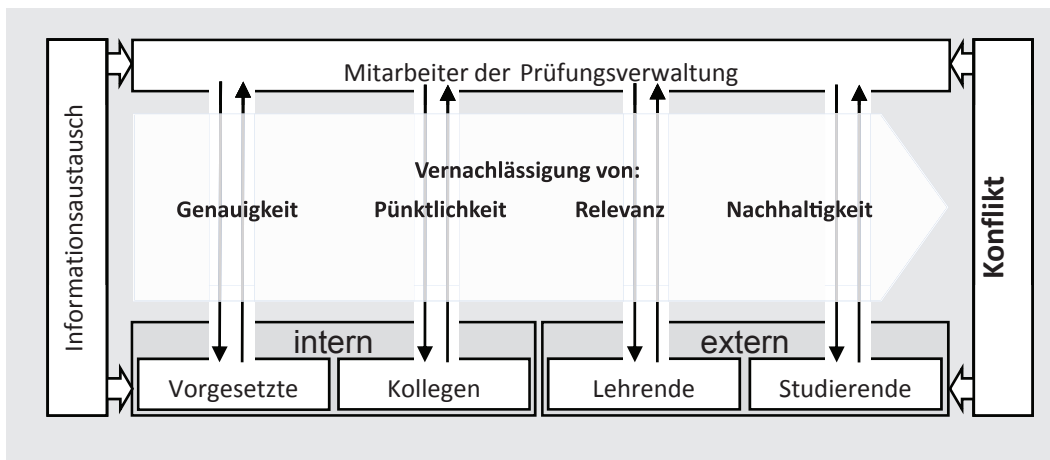
Viele Konflikte, mit denen sich PVM auseinandersetzen müssen, scheinen ebenfalls durch Informationsdefizite verursacht zu sein. Studierende kennen etwa die sie betreffenden Studien- und Prüfungsordnungen nicht genau und leiten aus den Ordnungen unbegründete Ansprüche gegenüber der Prüfungsverwaltung ab. Dozierende halten oftmals die Fristen zur Weitergabe von Informationen an die Prüfungsverwaltung (z. B. Themenvorschläge, Prüfungsprotokolle, Notenlisten und Gutachten) nicht ein. Studienberater/innen verweisen in kritischen Angelegenheiten auf die Prüfungsverwaltung und wälzen so Konflikte mit Studierenden auf die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung ab. Prüfungsausschüsse setzen sich über die vereinbarten Studien- und Prüfungsordnungen hinweg und erzeugen dadurch Konflikte mit den Prüfungsverwaltungen. Teilweise entstehen viele dieser Informationsdefizite durch ein Überborden der bürokratischen Strukturen (gerade im Kontext des Bolognaprozesses), teilweise entstehen sie aber auch durch eine unzureichend professionelle Arbeit der Studienberater/innen und der fachspezifischen Prüfungsausschüsse.

Aus diesem Grund erschien es wichtig, vier Kriterien einer konfliktvermeidenden Kommunikation zu unterscheiden und in die Untersuchung einzubeziehen: Relevanz, Genauigkeit, Pünktlichkeit und Nachhaltigkeit der Beachtung. Informationen, die man seinem Gegenüber vermittelt, sollten bedeutsam für das gemeinsame Bearbeitungsobjekt sein, sollten korrekt sein sowie zum vereinbarten Zeitpunkt übermittelt werden. Wenn sie bedeutsam sind, dann sollten sie vom Gesprächspartner nachhaltig beachtet werden.

Als Bestandteil einer Befragung über soziale Konflikte und Kommunikation in Prüfungsverwaltungen macht es Sinn, Kommunikation in Form des Informationsaustauschs zwischen PVM und konfliktträchtigen Gesprächspartnern zu untersuchen. In Workshops mit Prüfungsverwaltungsleitungen und -mitarbeitenden wurde häufig die externe Beziehung zu Lehrenden und Studierenden, aber auch die interne Beziehung zu Kolleg/inn/en und Vorgesetzten als besonders konfliktbeladen bezeichnet. Aus diesem Grund konzentriert sich die durchgeführte Befragung vor allem auf die Relevanz, Genauigkeit, Pünktlichkeit und Nachhaltigkeit ausgetauschter Informationen zwischen den Mitarbeitenden von Prüfungsverwaltungen und den in den Workshops genannten internen und externen Konfliktpartnern sowie auf die dabei angewendeten Konfliktstile der PVM. Abbildung 03 gibt die untersuchten Verhältnisse wieder. Es liegt nahe anzunehmen, dass im Verhältnis zu den externen Partnern ungünstigere Bewertungen vorgenommen und Konfliktstile praktiziert werden als im Verhältnis zu den internen Partnern.



Abb.03      Untersuchte Konflikt- und Kommunikationsbereiche



## 2.3 Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit

Internationale sowie nationale bildungspolitische Reformen setzen die Prüfungsverwaltungen zunehmend unter Druck. Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge sowie die neue, auf mehr Autonomie ausgerichtete Hochschulsteuerung machen es erforderlich, dass sich auch Prüfungsverwaltungen an die wachsende Internationalisierung und den steigenden Wettbewerb anpassen und bei steigender Arbeitsbelastung und stetigem Personalabbau ihre Effizienz steigern.

Verwaltungen sind ähnlich wie privatwirtschaftlich geführte Unternehmen über Tätigkeiten und Handlungen auf Ziele ausgerichtet. Sie bilden ein System aus Handlungen. Die Konstanz von Zielen und die damit verknüpfte Dauer bedingen, dass Handlungen zyklisch und repetitiv erfolgen. Besitzen solche Handlungen einen klaren Anfangs- und Endpunkt, so werden sie als Prozesse bezeichnet. Prozesse bilden somit eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Reihenfolge von Handlungen, die an festgelegten Orten innerhalb bestimmter Zeiträume ablaufen. Ein professionelles Prozessmanagement zielt darauf ab, die Ganzheit aller ausgeführten Handlungen und ihre Interdependenzen in der Organisation zu erfassen sowie Ineffektivität und Ineffizienz zu beseitigen, indem etwa unnötige Schnittstellen vermieden und damit verbundene Prozessverluste reduziert werden. Prozesseinbußen (z. B. verursacht durch Kommunikationsprobleme, durch unangemessenes Konfliktverhalten oder durch unklare Dienstanweisungen) können sich hierbei z. B. auf Kosten-, Qualitäts- und Zeitverluste beziehen. Ineffizient koordinierte Prozesse führen zu langen Durchlaufzeiten, zu fehlerhaften Ausführungen und Qualitätsmängeln sowie zu geringer Flexibilität. Ein Prozessmanagement mit dem Ziel, Organisationsprozesse zu rationalisieren, sollte in jeder Verwaltung daher den Prozessmerkmalen Ziel, Zeit, Qualität und Flexibilität besondere Aufmerksamkeit schenken (vgl. Abbildung 04).

**Ziele:** Die Ziele von Prozessen folgen dem Organisationsziel. Auf dem Organisationsziel aufbauend, können Teilziele für die einzelnen Prozesse festgelegt werden und damit für die Aufgaben der Mitarbeiter/innen. Ziele definieren sich somit als Erstellung einer vorher festgelegten Leistung. Um eine bestmögliche Zielerreichung zu unterstützen, sollten die Ziele der Arbeitsprozesse sowie das Gesamtziel in der Organisation bekannt, zeitlich terminiert und präzise formuliert sein.

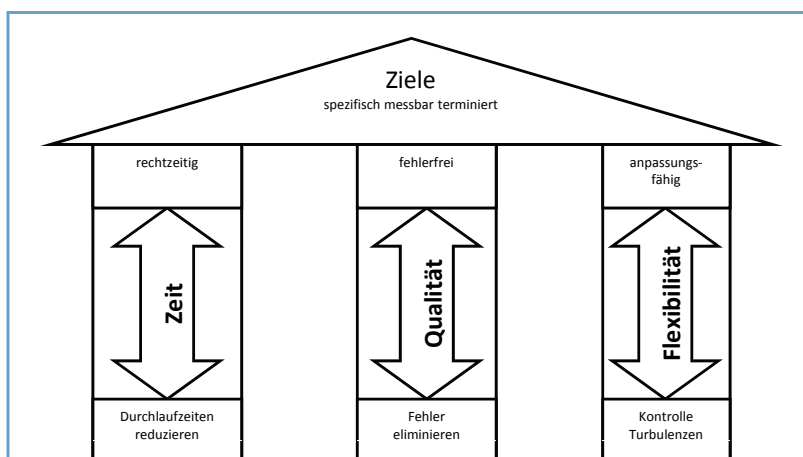
Ein Zielmonitoring sowie eine kontinuierliche Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung sind unerlässlich (vgl. zur Praxis der Zielsetzung und Zielvereinbarung, Stöwe/Beenen 2009).

**Zeit:** Prozesse besitzen einen Anfangs- und einen Endpunkt. Die Zeitspanne dazwischen wird zur Erbringung der für die Dienstleistung erforderlichen Handlungen benötigt. Die Zeitdauer von Prozessen kann sich erhöhen, wenn Koordinierungsschwierigkeiten zwischen den voneinander abhängigen Akteuren und Handlungen vorliegen. So vergrößert sich z. B. die Zeitspanne, in der ein Zeugnis ausgestellt wird, wenn Dozierende Notenlisten und Gutachten nicht zu den vorgeschriebenen Fristen an die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung weiterreichen. Hierbei kann es zu erheblichen Liegezeiten kommen, die den Prozess der Zeugniserstellung in die Länge ziehen.

**Qualität:** Die Prozessqualität definiert sich einerseits durch das Ziel selbst, andererseits durch die Art und Weise der Erreichung des vorher festgelegten Ziels. Qualität liegt vor, wenn die organisierten Prozesse den legitimen Anforderungen der Kunden entsprechen und so Verluste für die Organisation vermieden werden. Qualitätseinbußen liegen immer dann vor, wenn gravierende Mängel (z. B. Zeitverluste) oder Fehler (z. B. bei der Ausstellung einer Urkunde, bei der Berechnung einer Gesamtnote) auftreten. Umgekehrt liegt eine hohe Qualität vor, wenn spezifische Prozesse robust gestaltet und Abweichungen vermieden werden. Um Mängel frühzeitig zu erkennen, ist es sinnvoll, Qualitätsstandards zu etablieren sowie eine Qualitätsüberprüfung einzuführen.

**Flexibilität:** Flexibilität zielt auf die extern stimulierte Veränderungsfähigkeit von organisationalen Strukturen und humanen Ressourcen ab. Flexible Organisationen können schneller auf interne und externe Turbulenzen reagieren, da sie ihren Mitarbeitenden z. B. größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume einräumen. Flexible Organisationen sind zudem darauf bedacht, dass ihre Mitarbeitenden vielseitig einsetzbar sind, sich gegenseitig vertreten können und im Bedarfsfall zusätzliche Aufgaben übernehmen. Eine zu weitgehende Flexibilisierung überfordert jedoch die Leistungsfähigkeit, weshalb je nach Lage immer wieder ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität erarbeitet werden muss.

**Abb. 04** Merkmale von Arbeitsprozessen



Kommt es wiederholt zu Störungen der Prozesse, weil beispielsweise Zuarbeiten von Kolleg/inn/en oder Lehrenden fehlen, und wird dadurch das Arbeitsziel nicht schnell und in ausreichender Qualität erreicht, so entsteht ein Zustand der Spannung, der sich in Form des Versagens- oder Stresserlebens bzw. der Unzufriedenheit niederschlägt. Verinnerlichtes Soll und konkretes Ist ste-

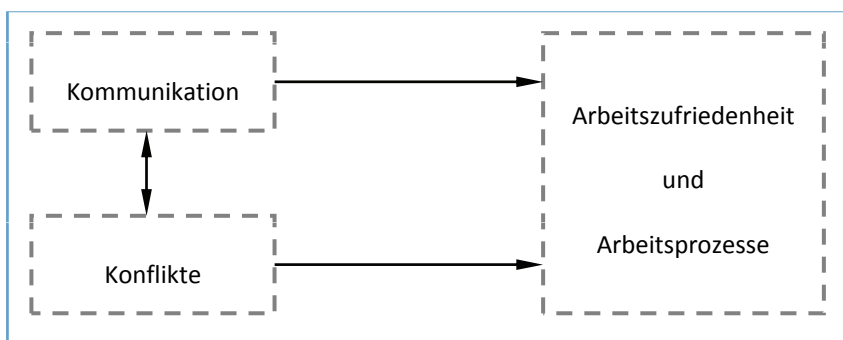
hen nicht in Übereinstimmung und verlangen nach Bewältigung, indem etwa Ansprüche reduziert oder konkrete Abläufe überprüft und verändert werden. Dauerhafte Spannungen infolge von Kommunikationsdefiziten, unbewältigten oder fortlaufenden sozialen Konflikten und Defiziten in den Arbeitsprozessen senken die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen in den Prüfungsverwaltungen.

Als Arbeitszufriedenheit wird hier die Zufriedenheit mit dem umfassend gedachten Arbeitsverhältnis verstanden. Neben der generellen Arbeitszufriedenheit werden weitere Arbeitszufriedenheitsaspekte unterschieden: Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, mit der Kommunikation, mit den Tätigkeitsmerkmalen, mit den Karrierechancen oder der Entlohnung. Arbeitszufriedenheit kann im Anschluss an Locke (1976) als wahrgenommene oder erlebte Ist-Soll-Diskrepanz unter Beachtung der zugeschriebenen Bedeutsamkeit der jeweiligen Aspekte definiert werden. Eine solche Ist-Soll-Diskrepanz hinsichtlich eines Aspektes hat dann besonders starken Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, wenn dieser Aspekt, etwa die Karrierechancen, als besonders wichtig erachtet wird. Die Gesamtzufriedenheit ergibt sich folglich aus der Summe der Bewertungen der einzelnen Arbeitsaspekte. Soziale Konflikte und Kommunikationsdefizite können die Mitarbeiterzufriedenheit direkt oder indirekt senken und damit zu einer Distanzierung von der Berufsrolle, zu einem schlechten Gesundheitszustand und hohen Fehlzeiten führen.

## 2.4 Auswirkungen von Kommunikation und sozialen Konflikten auf Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit

Es wird hier angenommen, dass die Art der praktizierten Kommunikation in der Prüfungsverwaltung und die Fähigkeit zur Konfliktlösung unter Nutzung unterschiedlicher Konfliktstile die Wahrnehmung der Arbeitsprozesse der Prüfungsverwaltung sowie die eigene Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Dieser Zusammenhang, der in Abbildung 05 grafisch veranschaulicht ist, wird in der vorliegenden Untersuchung näher analysiert.

Abb. 05 Untersuchungsgegenstand



Um die komplexen Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Konfliktstilen, Arbeitsprozessen und der Arbeitszufriedenheit zu untersuchen, wurde eine Befragung in verschiedenen deutschen Prüfungsverwaltungen durchgeführt. Diese Befragung erfasst keine objektiven Sachverhalte, sondern zielt auf Wahrnehmungen: Erfragt wird die wahrgenommene Qualität von Prozessen oder die wahrgenommene Relevanz von Informationen.

## 2.5 Befragungsergebnisse

In Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Prüfungsverwaltung und dem Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung der HIS führte die Universität Greifswald eine Befragung an deutschen Prüfungsverwaltungen zum Thema Kommunikation und Konflikte in Prüfungsverwaltungen durch. Angesprochen wurden ausschließlich PVM. Der mit den Kooperationspartnern entwickelte Fragebogen konnte auf einer Internetseite anonym ausgefüllt werden. Insgesamt konnten 186 (von 255) vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Auswertung verwendet werden. Die hier angefallene Stichprobe kann nicht als repräsentativ bezeichnet werden.

### 2.5.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich zu zwei Dritteln aus weiblichen und zu einem Drittel aus männlichen Befragten zusammen und verteilt sich gleichmäßig auf zentrale und dezentrale Prüfungsverwaltungen. Zum Zeitpunkt der Befragung waren 70 % der Teilnehmer/innen an Universitäten, 26 % an Fachhochschulen und 4 % an Musik- und Kunsthochschulen beschäftigt. Von allen Befragten arbeiten 70 % bereits seit über zehn Jahren in Prüfungsverwaltungen.

Die Hälfte der befragten PVM arbeitet an Bildungseinrichtungen, die weniger als 10.000 Studierende aufweisen. 41 % kamen aus Prüfungsverwaltungen, die zwischen 10.000 und 30.000 Studierende und 9 % aus Einrichtungen, die über 30.000 Studierende betreuen.

Der online und anonym auszufüllende Fragebogen enthielt Aussagen zur Kommunikation zwischen den PVM und Vorgesetzten, Kolleg/inn/en, Lehrenden und Studierenden sowie zu Konfliktlösungsstilen im Sinne einer sog. unabhängigen Variablen sowie zur Einschätzung von Merkmalen der Arbeitsprozesse und zur eigenen Arbeitszufriedenheit der PVM im Sinne einer abhängigen Variablen. Die Teilnehmer/innen wurden gebeten, die einzelnen vorgegebenen Aussagen auf Likert-Skalen mit Abstufungen zwischen 1 „stimme gar nicht zu“ und 5 „stimme völlig zu“ zu beurteilen. Nachfolgend werden die Bewertungen einzelner Aussagen und die Zusammenhänge zwischen den erfassten Variablen durch Korrelations- und Regressionskoeffizienten dargestellt. Aus Platzgründen können in den meisten Fällen nur Diagramme über zusammengefasste Aussagen der erhobenen Variablen abgebildet werden, da eine grafische Darstellung der statistischen Auswertung für alle einzelnen Aussagen den zur Verfügung gestellten Raum sprengen würde.

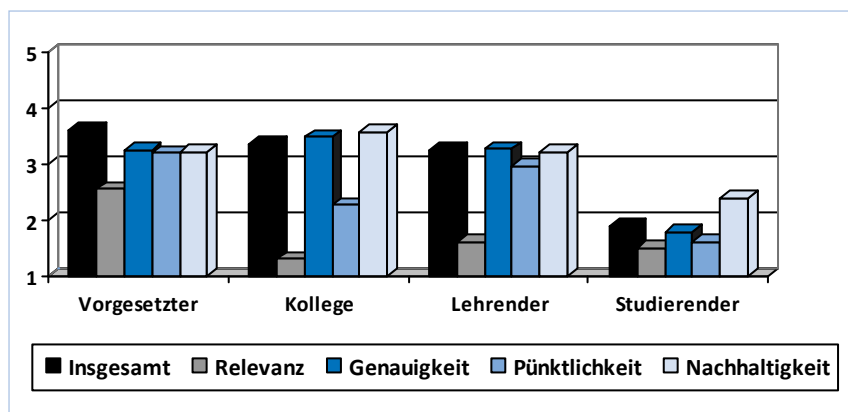
### 2.5.2 Befunde zur Kommunikation

Die einzelnen Merkmale des Informationsaustauschs wurden bezüglich vier möglicher Kommunikationspartner von den PVM erfasst: Vorgesetzte, Kolleg/inn/en, Lehrende und Studierende. Wie in Abbildung 06 zu erkennen ist, wird die Kommunikation von PVM mit Vorgesetzten, Kolleg/inn/en und Lehrenden insgesamt positiv bewertet. Deutlich negativere Bewertungen erfährt die Kommunikation mit Studierenden. Insgesamt beste Bewertungen hinsichtlich aller Kriterien erzielt die interne Kommunikation mit den Vorgesetzten. Zwar schneidet das Merkmal Relevanz etwas schlechter ab, jedoch gilt dies in ausgeprägter Weise für alle Partner. Am schlechtesten fällt das Relevanzurteil hinsichtlich der Kolleg/inn/en aus. Vergleichbar wird die Pünktlichkeit des Informationsaustausches zwischen den Kolleg/inn/en eher unterdurchschnittlich bewertet. Die Kommunikation mit externen Lehrenden wird hinsichtlich der Genauigkeit, Pünktlichkeit und Nachhaltigkeit als

gut wahrgenommen. Diese Befunde deuten an, dass die durchschnittlichen PVM im Binnenverhältnis vornehmlich auf ihre Vorgesetzten, im Außenverhältnis vornehmlich auf die Lehrenden fixiert sind. Hier deuten sich mögliche Abhängigkeiten an, die gleichzeitig jedoch durch die gering auffallenden Redundanzurteile sofort wieder relativiert werden. Der PVM ist vermutlich ganz und gar auf die geltenden Regeln und ihre Anwendung fixiert, dazu können auch die Vorgesetzten und die Kolleg/inn/en kaum Relevantes beitragen. Die Kolleg/inn/en werden von daher vermutlich weniger in der Sache, als vielmehr in der Beziehung als Unterstützer wahrgenommen.

Die Kommunikation mit Studierenden gestaltet sich offenbar schwierig, wobei unklar bleibt, ob diese Befunde nur auf einzelne oder regelmäßige negative Auftritte von Studierenden zurückzuführen sind. Erkennbar werden alle Aspekte negativ wahrgenommen. Diese Urteile spiegeln ein deutlich negatives Bild der Studierenden wider, welches auch in den vorausgegangenen Meetings zum Vorschein kam: Studierende melden sich oft in letzter Sekunde oder sogar verspätet z. B. zu Prüfungen an und haben dann viele Ausreden, die ihre Versäumnisse rechtfertigen und Regelabweichungen seitens der PVM legitimieren sollen. Zudem lassen die Studierenden des Öfteren erkennen, dass sie nicht hinreichend mit den Studien- und Prüfungsordnungen vertraut sind und die Hinweise der Prüfungsverwaltung zu wenig beachten. Von daher stehen hinter den Negativbewertungen hinsichtlich der Studierenden scheinbar vor allem Konflikte um Regelauslegungen.

**Abb. 06** Bewertung der wechselseitigen Kommunikation

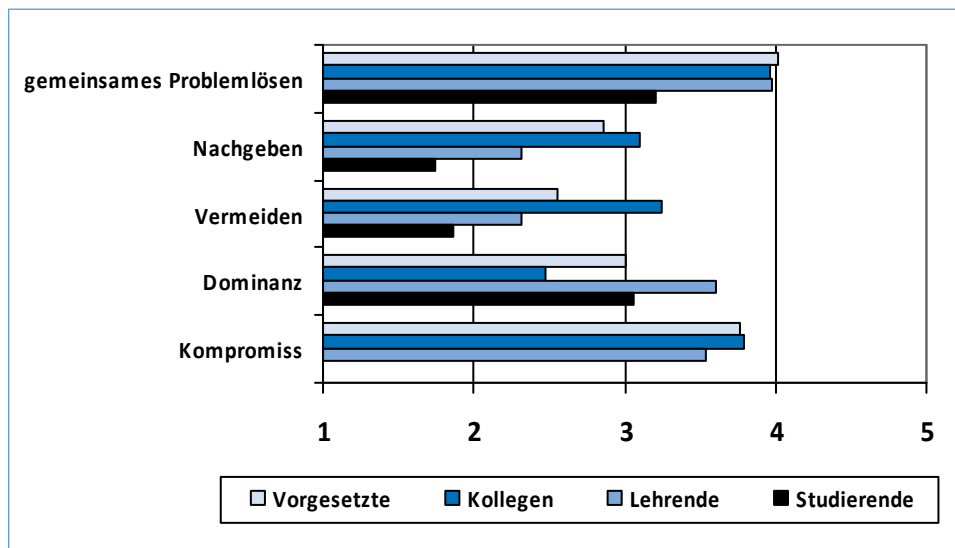


### 2.5.3 Befunde zu den Konfliktstilen

Kooperation ist niemals frei von Konflikten. Lediglich die Art und Weise, in der Konflikte mit Kooperationspartnern geregelt werden, kann sich unterscheiden. Davon zeugen die vorliegenden Befunde. Die Ausprägungen der verschiedenen Konfliktstile, die in Relation zu Vorgesetzten, Kolleg/inn/en, Lehrenden und Studierenden angewendet werden, veranschaulicht Abbildung 07. Zu beachten ist, dass die Möglichkeit eines Kompromisses in Relation zu den Studierenden nicht in das Befragungsinstrument aufgenommen wurde. Wie kaum anders zu erwarten, zeigt sich, dass hinsichtlich aller Konfliktpartner eine gemeinsame Problemlösung bevorzugt wird, diese jedoch gegenüber Studierenden seltener praktiziert wird. Studierenden gegenüber wird ein Muster von Konfliktstilen gezeigt, dass sich aus Dominanz (Durchsetzen der Regeln) und seltenem Nachge-

ben oder Vermeiden zusammensetzt. Ein vergleichbares Muster zeigt sich auch in Relation zu den Lehrenden, wobei die relativ häufige Nennung des Kompromisstils andeutet, dass hier die Durchsetzung etwas weniger dominant erfolgt. Festzustellen bleibt, dass Lehrende und Studierende – also externe Kommunikations- und Konfliktpartner – als Kunden durchaus vergleichbar behandelt werden. Man zeigt ihnen gegenüber nach dem Scheitern eines gemeinsamen Problemlösungsversuchs (in Richtung auf Anerkennung der geltenden Regeln) vermutlich eher dominante Verhaltensweisen im Sinne der Durchsetzung dieser Regeln. Ganz entgegengesetzt dazu werden interne Kommunikations- und Konfliktpartner behandelt. Bei Konflikten mit Vorgesetzten und Kolleg/inn/en folgen auf eine gemeinsame Problemlösung der Kompromiss, dann das Nachgeben und schließlich die Vermeidung. Ein solches Muster erscheint sinnvoll, weil dadurch der tägliche Umgang miteinander nicht erschwert und eine zukünftige gute Zusammenarbeit gegenüber einem gemeinsamen externen Partner gesichert werden soll.

**Abb. 07** Bewertung der Konfliktstile

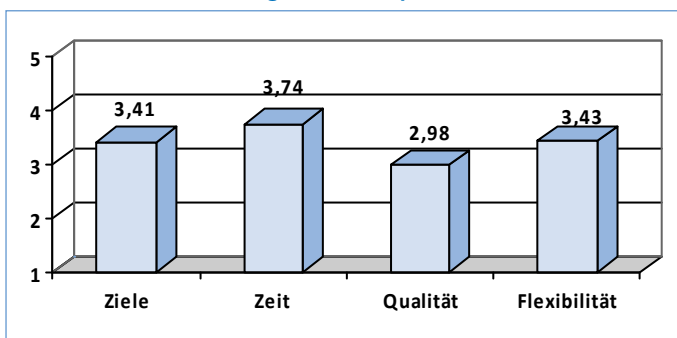


#### 2.5.4 Befunde zu Merkmalen der Arbeitsprozesse

Die Bewertungen der erhobenen Merkmale von Arbeitsprozessen sind in Abbildung 08 dargestellt. Deutlich zu erkennen ist, dass die Prozessmerkmale Zeit, Flexibilität und Ziele als zufriedenstellend wahrgenommen werden. Lediglich die Qualität der Arbeitsprozesse wird leicht unterdurchschnittlich eingeschätzt. Hinsichtlich des Faktors Zeit ist festzustellen, dass bislang wenige Anstrengungen unternommen werden, Zeiten bei der Bearbeitung von Vorgängen zu überwachen. Dennoch sind sich viele PVM sicher, dass die Arbeiten in den Prüfungsverwaltungen rasch und zeiteffizient erledigt werden. Vergleichbares gilt auch für die Erreichung der Ziele. Die Arbeit ist an Zielen ausgerichtet und die Ziele werden selten verfehlt. Ebenfalls wird wahrgenommen, dass die Mitarbeiter/innen vielseitig einsetzbar sind und die Prüfungsverwaltung jederzeit flexibel auf wechselnde Anforderungen von außen reagiert. Es wird in den befragten Prüfungsverwal-

tungen zudem darauf geachtet, dass Mitarbeiter/innen sich gegenseitig vertreten können. Eine zu starke Tendenz zur Bürokratisierung wird nicht wahrgenommen. Als leicht unterdurchschnittlich wird die Qualität der Arbeitsprozesse wahrgenommen. So werden nach Angaben der Befragten Produkte und Dienstleistungen nicht auf Qualitätsstandards hin geprüft. Auch besteht kein erkennbares Anreizsystem, in dessen Rahmen Mitarbeiter/innen belohnt werden, wenn sie Anstrengungen zur Steigerung der Qualität der Arbeitsprozesse zeigen. Die PVM geben an, dass Qualitätsstandards für Arbeitsprozesse existieren und diese bekannt sind. Die Schwierigkeiten mit der gelegentlich suboptimalen Qualität der Arbeitsprozesse liegen folglich eher im Kontrollieren der Qualität und weniger im Fehlen von Qualitätsstandards.

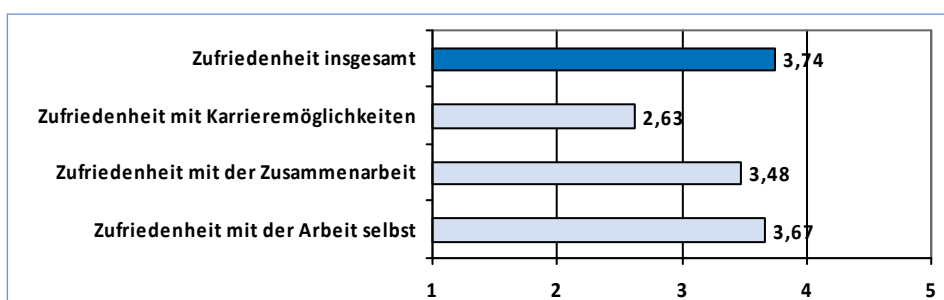
**Abb. 08** Bewertung der Arbeitsprozesse



### 2.5.5 Befunde zur Zufriedenheit der Prüfungsverwaltungsmitarbeiter/innen

Die Befragung zeigt, dass die PVM insgesamt überdurchschnittlich zufrieden sind (siehe Abbildung 09). Werden die Mitarbeiter/innen jedoch hinsichtlich einzelner Aspekte der Arbeitszufriedenheit befragt, differenzieren die Angaben. So geben die PVM an, mit der Arbeit selbst sehr zufrieden zu sein. Besonders angenehm erscheinen die Vielfalt der Arbeitsanforderungen, die Beziehung zu den Kolleg/inn/en, die Abwechslung in der Arbeit und die Tätigkeit selbst, die sie täglich tun. Zufrieden sind die Mitarbeiter/innen ebenfalls mit der Zusammenarbeit mit den externen Prüfungsausschüssen, den Prüfenden, den Fachbereichen und der Hochschulverwaltung. Unzufrieden zeigen sie sich hingegen mit ihren Karrieremöglichkeiten. Als unterdurchschnittlich werden die Zufriedenheit mit der Entlohnung und die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs bewertet.

**Abb. 09** Bewertung der Zufriedenheitsaspekte



## 2.5.6 Befunde zu den Zusammenhängen

Von besonderer Bedeutung ist nunmehr die Frage, wie diese einzelnen Befunde miteinander verknüpft sind. Um diese Zusammenhänge genauer auszuweisen, wurden zunächst Korrelationskoeffizienten und anschließend dann Regressionen berechnet. Korrelationskoeffizienten sind Zusammenhangsmaße, die angeben, wie stark unterschiedliche Merkmale proportional in die gleiche Richtung oder disproportional in die entgegengesetzte Richtung variieren. Die Werte schwanken zwischen +1 (stark positiver Zusammenhang, z. B. je mehr Zufriedenheit, desto bessere Bewertung der Prozessmerkmale) und -1 (stark negativer Zusammenhang, z. B. je mehr der dominante Konfliktstil gewählt wird, desto negativer werden Prozessmerkmale wahrgenommen). Der Wert 0 bedeutet, dass kein Zusammenhang vorhanden ist, d. h. dass z. B. die Ausprägung der Zufriedenheit unabhängig davon ist, wie sehr der Konfliktstil Nachgeben praktiziert wird. Ähnliches gilt für die Regressionskoeffizienten einer Regressionsgleichung, mit der man eine (abhängige) Variable (etwa die Zufriedenheit) durch verschiedene (unabhängige) Variablen (wie die wahrgenommenen Kommunikationsmerkmale und die gewählten Konfliktstile) vorhersagen möchte. Durch die Regressionskoeffizienten wird angegeben, wie sehr eine begrenzte Steigerung der unabhängigen Variablen (auch Prädiktor genannt) zu einem Anwachsen oder (im disproportionalen Fall) Abfallen der abhängigen Variablen (Kriterium) führt.

**Tab. 01 Korrelative Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Merkmalen von Kommunikation, Arbeitsprozessen und Konfliktstilen**

	Kommunikation				Arbeitsprozesse				Konfliktstile				
	Vorgesetzter	Kollege	Lehrender	Studierender	Ziele	Zeit	Qualität	Flexibilität	Gem. Problemlösen	Nachgeben	Vermeiden	Dominanz	Kompromiss
Zufriedenheit	,518	,502	,383	-,032	,453	,445	,478	,52	,487	,05	,076	,092	,252

Alle Korrelationskoeffizienten über .1 sind auf dem 0,01 %-Niveau signifikant

In Tabelle 01 sind die korrelativen Zusammenhänge zwischen der generellen Arbeitszufriedenheit und den Merkmalen der Kommunikation, der Arbeitsprozesse sowie den Ausprägungen der Konfliktstile dargestellt. Generell bestehen zwischen diesen Variablen starke positive Zusammenhänge. Eine positiv bewertete Kommunikation mit Vorgesetzten, Kolleg/inn/en und Lehrenden erhöht die Arbeitszufriedenheit. Die (teilweise doch recht negative) Kommunikation mit den Studierenden hingegen hat keine Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der PVM. Zudem zeigt sich, dass alle Arbeitsprozessmerkmale positiv mit der generellen Arbeitszufriedenheit verknüpft sind. Daraus ist zu schließen, dass mit zunehmend positiverer Bewertung der Abläufe der Verwaltungsprozesse eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen einhergeht. Hinsichtlich der aufgelisteten Konfliktstile zeigt sich, dass nur das gemeinsame Problemlösen und der Kompromiss mit Zufriedenheit assoziiert sind. Nachgeben, Vermeiden und Dominanz sind unabhängig von Zufriedenheit, d. h. sie haben mit der Zufriedenheit der PVM nichts zu tun.

Regressionskoeffizienten lassen im Gegensatz zu Korrelationskoeffizienten auch Interpretationen zur Richtung der Zusammenhänge zu, etwa in dem Sinne, dass Merkmale der Kommunikation als kausale Verursacher der Zufriedenheit wahrgenommen werden. In diesem Sinne wird von



Einfluss oder Determination gesprochen. Die in Tabelle 02 ausgewiesenen standardisierten Regressionskoeffizienten zeigen den Einfluss der verschiedenen Konfliktstile und der Merkmale der Kommunikation auf Merkmale der Arbeitsprozesse. Zu erkennen ist, dass gelingende Kommunikation mit Vorgesetzten und Kolleg/inn/en dazu führt, dass PVM ihre Ziele flexibler, schneller und in einer höheren Qualität erfüllt sehen. Im Gegensatz dazu besitzt die Kommunikation mit Lehrenden keinen Einfluss auf die Bewertung der Arbeitsprozesse. Ein guter Informationsaustausch mit den Studierenden hingegen erhöht die Zielrealisierung und das zeiteffiziente Arbeiten. Im Umkehrschluss heißt dies vermutlich auch, dass eine nicht funktionierende Kommunikation mit den Studierenden zu einer Verzögerung und Verschlechterung der Vorgänge führt.

**Tab. 02** Regression zur Vorhersage der Arbeitsprozessmerkmale durch Konfliktarten und Kommunikation

Abhängige Variablen \ Unabhängige Variablen	Ziele	Zeit	Qualität	Flexibilität
Kommunikation mit dem Vorgesetzten	,380***	,266**	,341***	,271**
Kommunikation mit den Kollegen	,247**	,254**	,194*	,333***
Kommunikation mit den Lehrenden	-,056	,061	,052	-,064
Kommunikation mit den Studierenden	,107*	,139*	,051	-,090
Gemeinsames Problemlösen	,192*	,164*	,145*	,161*
Nachgeben	-,041	,038	-,056	,025
Vermeiden	,134*	,000	,127	-,055
Dominanz	-,054	-,022	-,058	-,021
Kompromiss	-,154*	-,067	,032	,049
<b>Totales R<sup>2</sup></b>	<b>,35</b>	<b>,31</b>	<b>,32</b>	<b>,37</b>
<b>F</b>	<b>8,366***</b>	<b>7,014***</b>	<b>7,355***</b>	<b>9,024***</b>

\*p<,05; \*\*p<,01; \*\*\*p<,001

Hinsichtlich der praktizierten Konfliktstile zeigt sich, dass lediglich das Gemeinsame Problemlösen einen positiven Effekt auf die positive Bewertung aller Prozessmerkmale besitzt. Weiterhin ist zu erkennen, dass die Strategie, einen Konflikt zu vermeiden für die Zielerreichung hilfreich sein kann. Dies gilt für den Kompromiss nicht. Dieses Ergebnis kann dadurch erklärt werden, dass bei Kompromissen oft Lösungen entstehen, mit denen beide Konfliktparteien nicht zielführend weiterarbeiten können. Dagegen kann es in manchen Situationen sinnvoll sein, bei einem Konflikt nachzugeben, um dadurch längerfristig eine gute Zusammenarbeit zu sichern und die Arbeitsziele zu erreichen. So könnte man sich vorstellen, dass Lehrende eher ein Gutachten erstellen und weitergeben, wenn man ihnen noch eine weitere Woche Zeit einräumt als wenn man die angegebenen Fristen mit aller Macht durchzusetzen versucht (und letztlich faktisch wg. aller möglichen Gründe scheitert und erst nach drei Wochen das Gutachten erhält). Auf die Prozessmerkmale Zeit, Qualität und Flexibilität nehmen die Konfliktstile Vermeiden und Kompromiss keinen Einfluss.

In der Totale zeigt sich, dass die Merkmale der Kommunikation und der Konfliktstile insgesamt die Ausprägung der wahrgenommenen Prozessmerkmale, insbesondere Ziele und Flexibilität zu gut 30 % erklären.

Vergleichbare Befunde zeigen sich in Tabelle 03 bezüglich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Erneut wird deutlich, dass die interne Kommunikation mit Vorgesetzten und Kolleg/inn/en ganz entscheidend zur Zufriedenheit mit der Arbeit beiträgt. Auch der in diesem Kontext meist praktizierte Konfliktstil Gemeinsames Problemlösen bedingt eine ausgeprägte Arbeitszufriedenheit. Insgesamt werden 48 % der Varianz erklärt. Die positiv bewertete Kommunikation mit Lehrenden steigert die Zufriedenheit, belastende Kommunikation und selbst konfliktäre Auseinandersetzungen mit Studierenden haben jedoch keinerlei Einfluss auf das Zufriedenheitsniveau. Dieser Befund deutet eine gewisse Distanzierung der PVM von den Studierenden an, die dadurch eher als Objekte denn als Kunden erlebt werden.

**Tab. 03** Regression zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit durch Kommunikations- und Konfliktstilartern

Abhängige Variable	Generelle Arbeitszufriedenheit
Unabhängige Variablen	
Kommunikation mit dem Vorgesetzten	.296***
Kommunikation mit den Kollegen	.279***
Kommunikation mit den Lehrenden	.138*
Kommunikation mit den Studierenden	.019
Gemeinsames Problemlösen	.291***
Nachgeben	.000
Vermeiden	.087
Dominanz	.064
Kompromiss	.057
<b>Totales R<sup>2</sup></b>	<b>.48</b>
<b>F</b>	<b>14,208***</b>

\*p<,05; \*\*p<,01; \*\*\*p<,001

## 2.6 Kritische Würdigung der Befunde und praktische Empfehlungen

Die vorliegenden, auf subjektiven Einschätzungen basierenden Befunde verdeutlichen, dass

- die wahrgenommenen Kommunikationsvorgänge in den Prüfungsverwaltungen hinsichtlich der internen Partner wesentlich günstiger bewertet werden als hinsichtlich der externen Partner. Hier fallen die negativen Kontakte zu den Studierenden noch einmal klar heraus. Von daher ist zu schließen, dass die Kommunikation mit Studierenden eine besondere Herausforderung darstellt und in den Fokus von Fortbildungsmaßnahmen rücken sollte.
- die praktizierten Konfliktstile deutliche Differenzierungen nach innen und nach außen zu erkennen geben. Gegenüber den externen Partnern, hier insbesondere gegenüber den Studierenden, werden im Konfliktfall die rechtlichen Positionen mit Dominanz durchgesetzt. Es dominieren die Konfliktstile auf der distributiven Achse. Für eine Konfliktvermeidung oder ein Nachgeben sehen die PVM überwiegend keinen Anlass. Dieses Muster wird in abgeschwächter Form auch gegenüber den prüfenden Repräsentanten der Wissenschaft praktiziert. Nach innen hin gegenüber Vorgesetzten und Kolleg/inn/en wird eher auf integrative Stile gesetzt.

Beide Befunde lassen sich dahingehend interpretieren, dass die PVM gegenüber den externen Kunden zwar eine Statusdifferenzierung vornehmen (Lehrende vs. Studierende), dass sie aber in der Sache dennoch darauf hin arbeiten, die geltenden Regeln ihnen gegenüber mit Macht durchzusetzen. Von daher wird vornehmlich der angelegte strukturelle Konflikt betont: Auf der einen Seite stehen die Hüter der geltenden Ordnungen (die teilweise von den Lehrenden selbst beschlossen wurden) und auf der anderen Seite vornehmlich die Lehrenden und Studierenden, die sich aus Sicht der Hüter an die gesetzten Regeln zu halten haben. Kommunikation und Konfliktaustragung dienen damit aus Sicht der PVM vornehmlich der Normverdeutlichung, während externe Partner eher Rechtfertigungsgründe für Abweichungen oder unvorhergesehene Randbedingungen thematisieren, die eine Einhaltung der Regeln erschweren oder erschwert haben. Einerseits lässt sich diese ordnungsbetonende Perspektive der PVM nur schwer mit der Vorstellung verbinden, bei Lehrenden und Studierenden handele es sich um Kunden, deren Bedürfnisse es flexibel zu befriedigen gelte. Andererseits scheint der organisationale Rahmen eine flexible Kundenorientierung zu behindern. So sind die Mitarbeiter/innen von Prüfungsverwaltungen nicht befugt, im Einzelfall zu Gunsten des Studierenden oder Lehrenden Entscheidungen zu treffen. Sie sind sogar aufgrund ihres geringen Entscheidungsspielraumes gezwungen, die prüfungsrechtlichen Bestimmungen durchzusetzen. Hierin manifestiert sich auch ein Mangel an Empowerment in den Prüfungsverwaltungen. Aus Fortbildungssicht erscheint es von daher angezeigt, die Vereinbarkeit von starrer Normverdeutlichung und flexibler Kundenorientierung stärker zu erörtern und Wege aufzuzeigen, wie diese Vereinbarkeit auch alltäglich zu praktizieren ist.

Die Befunde zeigen weiterhin, dass

- die aufgezeigten Merkmale von Prozessen weitgehend positiv bewertet werden, d. h. die Ausrichtung der eigenen Aktivitäten auf Einhaltung und Kontrolle von Zielen, auf Zeiteffizienz, Flexibilität und Qualität wird mit Einschränkungen bejaht. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass die Antworten nicht eindeutig zu erkennen geben, ob in den Prüfungsverwaltungen tatsächlich spezifische Maßnahmen ergriffen werden (wie etwa Zielvereinbarungen oder systematische Zeit- und Fehlerstudien), um gezielt Verbesserungen herbeizuführen. Dies ist vermutlich nicht der Fall. Denkbar erscheint es vielmehr, dass die eigene Arbeit wie jeder andere Verwaltungsvorgang auch lediglich implizit als zielorientiert oder zeiteffizient erlebt wird, ohne dass jemals Maßnahmen des Change Managements ergriffen worden sind. Die zugrundeliegenden Standards werden dabei wie selbstverständlich als erfüllt betrachtet.
- die Arbeitszufriedenheit der PVM insgesamt hoch ist, allerdings im Bereich der Bezahlung und der Karriere noch deutliche Defizite sichtbar werden.
- günstige Bewertungen der Kommunikation mit besseren Bewertungen der Arbeitsprozesse und der eigenen Arbeitszufriedenheit einhergehen. Gleiches gilt für den Konfliktstil Gemeinsame Problemlösung: Wer gemeinsam nach Problemlösungen sucht, die per definitionem die Interessen beider Partner befriedigen (d. h. der Normeinhaltung und der Bedürfnisbefriedigung der Studierenden dienen), bewertet Arbeitsprozesse günstiger und weist eine höhere Arbeitszufriedenheit auf. Wer lediglich Konfliktstile auf der distributiven Achse bevorzugt, macht sich das Leben selbst schwer.

Diese Ergebnisse lassen die Annahme zu, dass im Bereich der Arbeitsgestaltung noch Verbesserungspotentiale gegeben sind. Dabei zeigt sich, dass vornehmlich die Beziehungen zu den internen Partnern für die Bewertungen relevant sind, während die Beziehungen zu den externen

Partnern keine oder nur wenige Auswirkungen haben. Hier wird noch einmal deutlich, dass die Lehrenden und die Studierenden in einem administrativen System nicht als selbständige Kunden wahrgenommen werden können. Diese Perspektive bedarf dringend der Erörterung. Ferner sollte deutlich gemacht werden, dass prozessuale Verbesserungen auch durch ein verändertes Kommunikations- und Konfliktverhalten der PVM selbst erzielt werden können. Dies setzt aber erneut voraus, dass der Fokus auf die unbedingte Einhaltung von Normen erweitert und ergänzt wird um einen Fokus auf eine verbesserte Kundenorientierung. Dies muss nicht bedeuten, alle rechtlichen Vereinbarungen aufzugeben, sondern für die Hintergründe von drohenden oder bereits erfolgten Abweichungen und für die Bedürfnisse der externen Partner sensibler zu werden und in gravierenden Konfliktfällen nach Einzelfalllösungen zu suchen. Nicht das gegen die einzelne Person blinde, autoritative Durchsetzen von Regeln ist gefragt, sondern das Abwägen von rechtlichen Ansprüchen und situationsgegebenen Möglichkeiten der Kunden in konkreten Konfliktsituationen. Diese Situationen stellen Ausnahmen, nicht die Regel dar.

Unabhängig von dieser Erörterung der Berufsrolle könnte es durchaus angezeigt sein, ein verbessertes Zeit- und Qualitätsmanagement in Prüfungsverwaltungen einzuführen. Hierfür steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung (vgl. Bornewasser 2009). Dabei sollte deutlich werden, dass diese Maßnahmen auch zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen können. Zusätzlich ließe sich ein Belohnungssystem in Prüfungsverwaltungen etablieren, welches solches Verhalten positiv sanktioniert, das die Qualität der Arbeitsprozesse erhöht. Die Belohnungsanreize könnten hierbei sowohl im Sinne von monetären als auch immateriellen Anreizen (z. B. in Form der Teilnahme an interessanten Projekten, an Planungsaufgaben, an Weiterbildung) verstanden werden. Dadurch bestünde auch die Möglichkeit, die Unzufriedenheit vieler Mitarbeiter /innen mit ihren Karrierechancen und ihrer materiellen Entlohnung ein wenig abzumildern.

### Literaturverzeichnis

- Bornewasser, Manfred (2009):** Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berkel, Karl (1997):** Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Dahrendorf, Ralf (1972):** Homo Sociologicus. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Glasl, Friedrich (1994):** Konfliktmanagement (4. Auflage). Bern: Huber.
- Likert, Rensis/Likert, Jane G. (1976):** New ways of managing conflict. New York: McGraw-Hill.
- Locke, Edwin A. (1976):** The nature and causes of job satisfaction. In: Marvin D. Dunette (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Rahim, M. Afzalur (1992):** Managing conflict in organizations (2nd Edition). New York: Praeger.
- Rahim, M. Afzalur (1997):** Styles of managing organizational conflict: a critical review and synthesis of theory and research. Current Topics in Management, 2, pp. 61-77.
- Regnet, Erika (2004):** Kommunikation im Betrieb. In Eduard Gaugler, Walter A. Oechsler, Wolfgang Weber (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 996-1005.
- Rubin, Jeffrey Z./Pruitt, Dean/Kim, Sung H. (1994):** Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement. New York: McGraw-Hill.
- Slyke, Erik J. van (1999):** Listening to conflict: finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

**Stöwe, Christian/Beenen, Anja (2009):** Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung. Freiburg: Haufe-Mediengruppe

**Ulich, Eberhard/Wülser Marc (2004):** Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.



### 3 Führungskultur und Führungsstile in der Hochschulverwaltung

Dr. Bernd Kleimann

#### 3.1 Einleitung

Wie sollte eine adäquate Führungskultur in der Hochschulverwaltung beschaffen sein? Diese Frage nach wünschenswerten und effektiven Formen administrativer Führungskultur in Universitäten und Fachhochschulen wird hier im Hinblick auf die Rolle verschiedener Führungsstile erörtert. Sie lässt sich freilich nur im Zuge einer Analyse des Organisationstypus „Hochschule“ beantworten – und zwar aus drei Gründen: *Erstens* ist die Hochschulverwaltung ungeachtet ihres administrativen Eigensinns *Teil* der Organisation Hochschule. *Zweitens* hat es die Verwaltung überwiegend mit Klienten zu tun, die einem anderen organisationalen Teilbereich der Hochschule entstammen, nämlich dem akademischen Sektor (der sich – grob – in die nur lose intern vernetzte Studierendenschaft und in den Bereich der akademischen Expertenkorporation gliedert). *Drittens* sind – wie zu zeigen sein wird – viele Konfliktformen, die die Hochschulverwaltung kennzeichnen, durch Spannungen und Widersprüche bedingt, die wiederum für den Organisationstyp Hochschule kennzeichnend sind. Daher sollte der Blick auf die Konflikte der Hochschulverwaltung über diese hinausgehen und die spannungsreiche Organisation Hochschule insgesamt in den Blick nehmen.

Aber auch diese Perspektivenerweiterung reicht m. E. noch nicht aus: Wer verstehen will, was die Organisation Hochschule heute ausmacht, kann nicht umhin, die sie beeinflussenden und formenden gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Triebkräfte in den Blick zu nehmen. Im Folgenden wird daher zunächst ein – freilich nur sehr grobes – Bild der aktuellen Umweltbedingungen der deutschen Hochschulen zu zeichnen sein, um dann die Spezifika der Hochschule als einer konfliktären Organisation zu erörtern.

#### 3.2 Aktuelle Umbrüche im deutschen Hochschulsystem

Derzeit stehen die deutschen Hochschulen (und ihre Verwaltungen) unter einem erheblichen Reformdruck, der sich auf verschiedene politische, soziale und ökonomische Faktoren zurückführen lässt. An vorderster Stelle ist dabei der Bologna-Prozess zu nennen, der nicht nur einen erheblich gestiegenen Arbeitsaufwand (z. B. starke Zunahme der Prüfungsereignisse), einen deutlichen Funktionszuwachs der Administration (z. B. Aufbau und Management von Qualitätssicherungsverfahren) und eine Erweiterung des Verwaltungspersonals um ein funktionsspezifisches „Middle Management“ (z. B. Lehrveranstaltungsevaluation, Akkreditierung etc.) mit sich bringt, sondern auch die akademische und politische Welt in Atem hält (wie die Studierendenproteste und die darauf reagierenden Memoranden von z. B. HRK und KMK zeigen). Die Einführung gestufter Studiengänge berührt dabei das Selbstverständnis der Hochschulen und Hochschulmitgliedsgruppen nicht nur an der Oberfläche, sondern in ihrem Kern; etablierte Identitäten der Expertenkorporation werden ebenso in Frage gestellt wie das noch immer bildungsbürgerlich getönte Selbstverständnis der Universitäten oder das Konzept einer freizügigen Organisation des Studiums auf Seiten der Studierenden. Die Etablierung des in zwei Zyklen organisierten Studiensystems in ihrer deutschen

Variante löst damit Konflikte aus, deren Rekonstruktion Uwe Schimank als Streit zwischen „Bolognesern“ und Humboldt-Anhängern angelegt hat (Schimank 2009).

Aber nicht nur Bologna, sondern auch weitere Trends und Entwicklungen lassen die Hochschulen nicht zur Ruhe kommen. An erster Stelle sei hier die sich beschleunigende horizontale und vertikale Ausdifferenzierung des Hochschulsystems genannt, die durch den neu entbrannten *institutionellen Wettbewerb* zwischen den Hochschulen forciert wird. Die auffälligste Spielart dieses Wettbewerbs ist die Exzellenzinitiative, die nicht nur den Arbeitsmarkt für akademisches Personal in bestimmten Disziplinen leerfegt, sondern auch der Verwaltung neue Aufgaben im Bereich des Managements von Exzellenzclustern, Graduiertenschulen etc. beschert. Gleichfalls in diesen Zusammenhang gehört die postulierte *Internationalisierung* der hochschulischen Bildungsangebote, die zu einer erhöhten Zahl von Kooperationen mit ausländischen Hochschulen, zu einem Mehr an englischsprachigen Studiengängen und Lehrveranstaltungen oder auch zur Gründung von überseeischen Dependancen deutscher Bildungseinrichtungen geführt hat. Hintergrund ist auch hier der Wettbewerb: Die angestrebte europäische Harmonisierung der Studiengänge im Bologna-Prozess soll ja stets auch dazu dienen, die akademische Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Bildungsraums gegenüber den USA und den bildungsexpansiven Staaten Asiens zu stärken.

Ein weiterer Faktor beim Umbau des deutschen Hochschulsystems ist der gesellschaftliche *Leistungs- und Legitimationsdruck*, dem sich der gesamte öffentliche Sektor seit ein bis zwei Jahrzehnten ausgesetzt sieht und der zur Etablierung neuer Steuerungsformen geführt hat. So war das New Public Management ein zunächst auf die Reform der kommunalen Verwaltungen gemünztes und erst später auf die Hochschulen übertragenes Steuerungsmodell, das durch transparente Leistungsausweise, Dezentralisierung von Entscheidungen und zielorientierte Output-Steuerung die bohrenden Zweifel an der Effizienz und Effektivität des Handelns öffentlicher Akteure beseitigen sollte.

Flankiert werden diese Entwicklungen durch einen generellen Wandel in den Governance-Strukturen des Hochschulsystems. So nimmt sich der Staat immer mehr zurück, beschränkt sich auf die Rechtsaufsicht und verzichtet zunehmend auf die Detailsteuerung von Hochschulprozessen. Diese in einigen Hochschulgesetznovellen vorangetriebene „Autonomisierung“ der Hochschulen (über deren Ausmaß, Sinn und Konsistenz die Meinungen auseinandergehen) geht aber zugleich einher mit einer Stärkung der hierarchischen Governance in den Hochschulen selbst. So wurden die Dekane wie auch die Hochschulleitungen mit erweiterten Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet, um den lähmenden Handlungsblockaden der „Gremienuniversität“ entgegenzuwirken. Dieser Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung entspricht die partielle Entmachtung der akademischen Selbstverwaltungsgremien, von der insbesondere die Senate betroffen sind. Hinzu kommt, dass mit den Hochschulräten intermediäre Organisationsformen geschaffen wurden, die einen stärkeren Einfluss der Gesellschaft auf die Hochschulen wie auch eine bessere Vernetzung der Hochschulen mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld bewirken sollen (Hüther 2009). Abbildung 10 fasst die Veränderungen im Governance-Regime der Hochschulen zusammen.



Abb. 10 Steuerungsmechanismen im Hochschulbereich

Bisherige Steuerungsmechanismen	Neue Steuerungsmechanismen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Staatliche Detailsteuerung</li> <li>■ Akademische Selbstverwaltung</li> <li>■ Wettbewerb in der Forschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielorientierte Außensteuerung (Zielvereinbarungen)</li> <li>■ Hochschulräte</li> <li>■ Institutioneller Wettbewerb zwischen Hochschulen</li> <li>■ Stärkere hierarchische Selbststeuerung („Managerialisierung“)</li> </ul>

Neben diesen Entwicklungen im Bereich der Hochschulsteuerung spielen weitere Faktoren für die aktuelle Reformagenda im deutschen Hochschulsystem eine Rolle: Hierzu zählen die langfristigen Folgen der Finanzkrise für die öffentlichen Haushalte, die absehbare demographische Entwicklung, die den Wettbewerb um Studierende verschärfen wird, die zunehmende Akademisierung von Berufen, der Ausbau im Bereich der hochschulischen Qualitätssicherung und viele weitere Faktoren: Die Liste ließe sich lange fortsetzen.

Entscheidend an den geschilderten Veränderungen in Bezug auf die Organisation Hochschule ist jedoch, dass die externen Umbrüche zu einer Verstärkung der internen Spannungen führen, die für die deutschen Hochschulen charakteristisch sind. Diese These lässt sich im Rahmen einer Betrachtung der Hochschule als konfliktärer Organisation plausibilisieren.

### 3.3 Hochschule als konfliktäre Organisation

In der Hochschul- und Organisationsforschung herrscht heute weitgehend Konsens darüber, dass Hochschulen Organisationen sind. Dies war keineswegs immer so – und zwar aus zwei Gründen. Zum Einen hat sich unser heutiger Organisationsbegriff erst seit dem 19. Jahrhundert etabliert, so dass man auch erst seither von Organisationen sprechen kann (von Wissel 2007). Zum anderen waren die deutschen Hochschulen geschichtlich gesehen kleine, nur sehr lose zusammenhängende Gebilde, die erst im Zuge des 19. Jahrhunderts den Charakter von Einrichtungen angenommen haben, die sich dem heutigen Organisationsverständnis subsumieren lassen. Dieses Organisationsverständnis ist zwar nicht einmütig, da der Organisationsbegriff wie viele andere wissenschaftliche Begriffe notorisch ungeklärt und vieldeutig ist (Kieser/Ebers 2006). Es lässt sich jedoch als funktionalistischer Begriffskern vieler Organisationstheorien festhalten, dass Organisationen zweckgebundene, durch formale Regelungen und Beziehungen gekennzeichnete, hierarchisch strukturierte, intern recht straff gekoppelte sowie durch Mitgliedschafts- und Verhaltensregeln regulierte soziale Gebilde sind (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006). In diesem Sinne sind Hochschulen freilich erst seit dem 19. Jahrhundert als Organisationen anzusehen.

Zugleich wird aber auch immer wieder betont, dass sich Hochschulen dem funktionalistischen Organisationsverständnis zumindest partiell entziehen. Die Vielfalt der Zwecke und der mit diesen Zwecken verbundenen Rekompensationsmechanismen, die traditionelle Schwäche der hierarchischen Entscheidungswege, die lose Kopplung der Organisationseinheiten (Weick 1976) und die geringe Bindungskraft vieler Regelungen machen deutlich, dass Hochschulen einen speziellen Typus von Organisation darstellen (Musselin 2007). Diesen besonderen Typus möchte ich ausge-

hend von der Diagnose charakteristischer, die Hochschulen kennzeichnender Spannungen und Widersprüche (von Wissel 2007; Hanft 2008) – als konfliktäre Organisation bezeichnen. Die pointierte Rede von einer konfliktären Organisation lässt sich dabei im Rekurs auf die folgenden Strukturmerkmale und Entwicklungstendenzen rechtfertigen:

- Hochschulen stellen konfliktträchtige Kombinationen von akademischer Korporation (oder Expertenorganisation), staatlicher Verwaltung (jedenfalls in den meisten Bundesländern) und ressourcentransformierendem Betrieb dar. Dieses Verhältnis ist weder ausgewogen noch spannungsfrei. So gerät die Expertenorganisation durch den Rückzug des Staates und die immer größer werdende Bedeutung betrieblicher Prozesse (vgl. z. B. die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens) zunehmend unter Druck.
- Die Kernprozesse der Hochschulen sind zwei unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen oder Funktionssystemen zuzurechnen (nämlich Forschung und Erziehung), die sich von ihren Logiken her klar unterscheiden. Hochschulen gehören damit dem vergleichsweise seltenen Typus „intersystemischer“ Organisationen (Guggenheim 2007) an, die sich in zwei Systemen bewähren und die die Regeln dieser Systeme gleichermaßen für sich adaptieren müssen. Dass dies zu erheblichen Spannungen führt (von der unterschiedlichen Reputation von Forschung und Lehre bis zur strittigen Ressourcenallokation zwischen den Bereichen), ist hinlänglich bekannt und lässt sich auch durch die Beschwörung der Humboldtschen Einheit von Forschung und Lehre nicht verhindern. Vielmehr wird heute sogar verstärkt auf eine Trennung beider Bereiche gedrungen.
- Hochschulen werden zwar einerseits von den Ländern zunehmend in eine relative Autonomie entlassen, deren Kern in der Wahrnehmung vieler zuvor den Ministerien obliegender Angelegenheiten besteht (von der Berufung bis zur Bauherreneigenschaft). Zugleich bleiben die Hochschulen jedoch existenziell auf die Zuweisung staatlicher Mittel, über die die Parlamente verfügen, angewiesen. Eine finanzielle Autonomie besteht nicht, auch wenn Hochschulen verstärkt an einer Diversifikation ihrer Einkommensquellen arbeiten. Diese Spannung zwischen rechtlichen Spielräumen und finanzieller Abhängigkeit wird durch die strukturelle Unterfinanzierung des Hochschulbereichs noch verstärkt.
- Hochschulen stellen hinsichtlich ihrer internen Struktur lose gekoppelte Systeme (Weick 1976; Orton/Weick 1990) dar, bei denen die dezentralen Einheiten einerseits voneinander weitgehend unabhängig sind und andererseits zugleich gegenüber der Zentrale eine erhebliche Macht entfalten können. Diese Struktur besitzt einen großen Vorteil: nämlich die relativ große Überlebensfähigkeit der einzelnen Elemente. Dem steht jedoch der Nachteil eines erheblichen Steuerungsdefizits auf Seiten der zentralen Leitung gegenüber. Gegenwärtig wird die Spannung zwischen der zentralen Steuerung und den dezentralen Fakultäten und Fachbereichen durch die gleichzeitig erfolgende rechtliche Stärkung von Hochschul- und Fakultätsleitung noch weiter zugespitzt.
- Hinsichtlich der Entscheidungsmodalitäten der akademischen Selbstverwaltung haben Cohen, March und Olsen (1972) das Bild von der „organisierten Anarchie“ in den Hochschulen geprägt, und Uwe Schimank hat darüber hinaus auf die „Nichtangriffspakte“ unter den Mitgliedern der Professorenschaft aufmerksam gemacht (Schimank 2001; 2008a). Diesen anarchischen, Entscheidungen blockierenden Strukturen wird jedoch inzwischen durch die Stärkung der Leitungsebenen, die Entmachtung der akademischen Selbstverwaltung sowie durch weitere veränderte Governance-Mechanismen (wie z. B. Zielvereinbarungen und Hochschulräte) zu Leibe gerückt. Dadurch wird die Spannung zwischen dem Entscheidungsdruck, der

auf den Hochschulen lastet, und der Entscheidungshemmung innerhalb der Hochschulen immer größer.

- Einer Leistungsmessung qua Output- und Prozess-Dokumentation haben sich Hochschulen lange im Rekurs auf die „unclear technologies“ (Cohen/March/Olsen 1972; Musselin 2007) ihrer Kernprozesse Forschung und Lehre entzogen. Dieser Haltung zufolge war es unmöglich, sei es die Zielzustände, sei es die Mittel und Wege zur Zielerreichung in Forschung und Lehre ex ante zu beschreiben oder gar verbindlich zu regeln. Heute freilich dient ein ganzes Arsenal an Qualitätssicherungsmaßnahmen (von der Lehrveranstaltungsevaluation über die Akkreditierung bis zur Forschungsevaluation) dazu, der vermeintlichen Intransparenz der Kernprozesse Herr zu werden. Damit spitzt sich der Konflikt zwischen der Selbstregulierung der akademischen Profession und der nunmehr unternommenen Fremdregulierung und detaillierten Beobachtung ihrer Praxis erheblich zu.
- Präsenzhochschulen und besonders Präsenzuniversitäten sind einerseits lokal gebundene Organisationen mit Sitz an einem oder mehreren nahe beieinander liegenden Orten, an denen sie ihre Lehrleistungen anbieten und Forschungsinfrastrukturen vorhalten. Zugleich aber stellen Hochschulen Knotenpunkte in der prinzipiell grenzenlosen, ortsungebundenen wissenschaftlichen Kommunikation dar. Diese Spannung zwischen lokaler Verankerung und Internationalität (mit den Zwischenstufen der Regionalität und Nationalität; siehe dazu Stichweh 2009) wird durch den zunehmend international ausgetragenen Wettbewerb verschärft.
- Sieht man von monodisziplinären Spezialhochschulen ab, stellen Hochschulen fachliche „Gemischtwarenläden“ (Schimank 2001) dar, die mehrere Fächer unter einem Dach vereinen. Da sich die Fächer hinsichtlich ihrer Methodologien, Forschungsergebnisse, Ausbildungsziele, Arbeits- und Publikationsformen, Ressourcenbedarfe, Karrierewege, Gesellschaftsbezüge etc. zum Teil himmelweit unterscheiden, sind Hochschulen unablässig einer fächerinduzierten Zerreißprobe ausgesetzt. Diese Zerreißprobe erhält heute durch die Forderung nach Profilbildung und durch den Wettbewerb der Disziplinen um knappe Ressourcen zusätzlich Nahrung.

Diese Beobachtungen zeigen, dass sich die organisationstypischen strukturimmanenten Konflikte der deutschen Hochschulen unter dem Druck der gegenwärtigen Veränderungsprozesse zuspitzen<sup>4</sup> und dass Hochschulen somit zu Recht als konfliktäre Organisationen gelten können. Wichtig an dieser Beobachtung ist, dass in Hochschulen und Hochschulverwaltungen nicht nur – wie wohl in allen Organisationen – interpersonale Konflikte auftreten, sondern dass in die Organisation Hochschule eben besondere strukturelle Konflikte eingebaut sind, die sich dann auf der Arbeitsebene auswirken und eine besondere Herausforderung für das Konfliktmanagement der Führungsebene darstellen.

Um diesen Zusammenhang zwischen strukturellen und anderen Konfliktformen nun im Kontext der Hochschulverwaltung nachzeichnen zu können, ist neben dem Blick auf die strukturimmanenten Widersprüche der Organisation Hochschule ein weiterer Schritt notwendig: eine Klärung des Konfliktbegriffs.

4 Dieser Vorgang ist freilich historisch gesehen nicht grundsätzlich neu. Man könnte sogar sagen, dass der Druck sich verändernder institutioneller Rahmenbedingungen eigentlich permanent auf den Hochschulen lastet, die als stabile institutionelle Gefüge unzählige Reformwellen und gesellschaftliche Umbrüche über sich haben ergehen lassen müssen. Dennoch gibt es periodenbezogen natürlich erhebliche Unterschiede bezüglich Art und Ausmaß der Anpassungsnotwendigkeiten.

### 3.4 Konflikte

Ganz allgemein bezeichnet der vom lateinischen Verb „confligere“ (zusammenstoßen, kämpfen) abgeleitete Begriff des Konflikts widersprüchliche Bestrebungen, die für die von ihnen betroffenen Akteure problematische Folgen haben und für die daher Lösungen gesucht werden.<sup>5</sup> Dabei können verschiedene Entitäten zueinander in Widerspruch geraten: Intentionen, Meinungen, Äußerungen, Haltungen, Wertvorstellungen, Ziele, aber auch Gefühle, Urteile, soziale Regeln oder Konventionen. Trotz aller Unterschiede zwischen diesen „konfliktfähigen“ Entitäten ist ihnen gemeinsam, dass sie Zustände handlungsfähiger individueller oder kollektiver Akteure sind. Konflikte gibt es also nur dort, wo es (mittelbar) um Bestrebungen prinzipiell handlungsmächtiger Subjekte geht.

Es gibt nun viele verschiedene Möglichkeiten, Typen von Konflikten zu unterscheiden. Eine Einteilung orientiert sich an verschiedenen Ebenen von Konflikten, von denen Abbildung 11 für den hier untersuchten Zusammenhang der Hochschulorganisation relevante Formen herausgreift.

**Abb. 11 Konfliktebenen**

Konfliktebene \ Beschreibung	Art des Konflikts	Beispiel
Intrapersonaler Konflikt	Intrapsychischer Konflikt, Selbstkonflikt	Regelverstoß eines befreundeten Kollegen anzeigen
Interpersonaler Konflikt	Konflikte zwischen Personen	Konkurrenz um eine freierwerdende Stelle in der Hochschulverwaltung
Intraorganisationaler Konflikt	Konflikte zwischen Gruppen oder Einheiten in einer Organisation	Streit um die Verteilung von Budgets zwischen Fachbereichen
Interorganisationaler Konflikt	Konflikte zwischen Organisationen	Streit zwischen Hochschulen um den Standort eines Forschungszentrums

Dieses Schema lässt sich auch auf die Hochschulverwaltung übertragen und mit entsprechenden Beispielen illustrieren:

**Intrapersonaler Konflikt:** Unsicherheit einer Person im Hinblick auf ihre Eignung und ihr Interesse an einer ihr angebotenen Arbeitsstelle in der Hochschulverwaltung.

- **Interpersonaler Konflikt:** Hier können Konflikte sowohl zwischen Mitgliedern der Verwaltungsorganisation (Mitarbeiter/in – Vorgesetzte; Mitarbeiter/in – Mitarbeiter/in; Mitarbeiter/in – Untergebene), zwischen Verwaltungsmitarbeitern/innen und Vertreter/inne/n der akademischen

<sup>5</sup> Diese sehr allgemeine Begriffsbestimmung schließt bewusst widersprüchliche Zustände aus, die für beteiligte Personen dauerhaft unbemerkt und/oder unproblematisch bleiben. Konflikte treten vielmehr nur dort auf, wo sich Widersprüche in oder zwischen Akteuren bemerkbar machen und zu unerwünschten Folgen führen.

Sphäre (Studierende, Mittelbau, Professorenschaft) als auch zwischen Verwaltungsmitarbeitern/innen und externen Stakeholdern (Zulieferern, Dienstleistern, Ministerialbeamten etc.) auftreten.

- *Intraorganisationaler Konflikt*: Ein Beispiel hierfür sind vergiftete Beziehungen zwischen zwei Dezernaten, die seit Jahr und Tag über die Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben miteinander im Streit liegen.
- *Interorganisationaler Konflikt*: Denkbar sind hier Auseinandersetzungen zwischen Hochschulen bezüglich der Interpretation der Ergebnisse eines landesweiten Hochschulverwaltungsbenchmarks, das bei bestimmten Arbeitsprozessen große Effizienzunterschiede zwischen den Hochschuladministrationen aufgezeigt hat.

Die aus der Perspektive der Arbeitspraxis dominant wirkenden Konflikte unter den hier genannten verschiedenen Konfliktformen sind zweifelsohne die interpersonalen Konflikte, denen nicht selten strukturell-organisatorische Konflikte zugrundeliegen. Regnet (2007) differenziert die interpersonalen Konflikte dabei noch einmal an Hand der Kriterien „Streitgegenstand“, „Form der Auseinandersetzung“ und „Eigenschaften der Konfliktparteien“ (siehe Abbildung 12).

**Abb. 12**      **Interpersonale Konflikte (nach Regnet 2007: 7)**

Streitgegenstand	Form der Auseinandersetzung	Eigenschaften der Konfliktparteien
<b>Wert- und Zielkonflikt</b> Beteiligte haben unterschiedliche Werte oder Ziele (z. B. Kundenorientierung vs. Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns)	<b>„Echter“ oder verschobener Konflikt</b> Wird der Streitpunkt offen angesprochen oder hinsichtlich des Themas bzw. des Gegners verschoben?	<b>Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit</b> als persönliche Verhaltensdispositionen (Konfliktvermeidung vs. offenes Angehen von Konflikten)
<b>Bewertungskonflikt</b> Nutzen von Vorgehensweisen wird unterschiedlich eingeschätzt (einschneidende Verwaltungsreform erhöht Effizienz bzw. irritiert und blockiert)	<b>Latenter oder manifester Konflikt</b> Ist der Konflikt bereits bewusst, virulent oder noch verborgen (d. h. latent)	<b>Persönlichkeitseigenschaften</b> , die das Konfliktpotenzial beeinflussen: - Machtstreben, Dominanz, Aggressivität - Flexibilität/Inflexibilität - Ausgeglichenheit/Unausgeglichenheit - Misstrauen/Vertrauen - Ambiguitätstoleranz etc.
<b>Verteilungskonflikt</b> Streit um knappe Ressourcen (Geld, Projekte, Leitungspositionen, Anerkennung)	<b>Heiße oder kalte Austragung</b> Läuft die Auseinandersetzung unter starker emotionaler Beteiligung oder formalisiert und indirekt (= kalt) ab?	Laufen die Konflikte <b>symmetrisch</b> , d. h. auf gleicher Ebene (= sog. laterale Konflikte), oder <b>asymmetrisch</b> (zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen) ab
<b>Beziehungskonflikt</b> Konfliktursache sind die unvereinbaren Persönlichkeiten der Beteiligten (Antipathien zwischen Kollegen etc.)	<b>Eskalationsgrad</b> werden noch kooperative win-win-Strategien verfolgt oder bereits Gewinner-Verlierer-Strategien oder geht es sogar darum, dem anderen zu schaden?	Hier ist es Ursache des Konflikts, dass die Persönlichkeiten der Konfliktparteien unvereinbar sind.

An eine solche Unterscheidung von Konfliktarten schließt sich nun naheliegender Weise die Frage an, welche Strategien der Konfliktvermeidung und Konfliktbewältigung sich Akteuren in Abhängigkeit von der jeweiligen Konfliktart eröffnen. Freilich würde die Beantwortung dieser Frage weit über den Horizont des hier angesprochenen Themas „Führungskultur in der Hochschulver-

waltung“ hinausgehen. Die Unterscheidung dient daher im Wesentlichen zwei Zwecken: Erstens ist sie hilfreich, um strukturelle Konfliktmuster in Hochschulverwaltungen zu identifizieren und zu den Formen interpersonaler Konflikte in Beziehung zu setzen. Zweitens umreißt sie einen Aufgabenkomplex, mit dem sich Führungskräfte in Hochschulverwaltungen befassen müssen, nämlich das Management von strukturell verstärkten interpersonellen Konflikten. Im Folgenden wird – nach der Erörterung des Führungsbegriffs – das Hauptaugenmerk darauf zu richten sein, wie eine Führungskultur beschaffen sein muss, in der solche Konflikte produktiv bearbeitet werden können.

### 3.5 Führung

Wie eigentlich alle Begriffe des Managements ist auch der Begriff der Führung notorisch vieldeutig (siehe dazu Wunderer 2007). Eine verbindliche Definition durch Expertinnen und Experten scheitert hier an der Vielzahl theorie- und perspektivengebundener Definitionsversuche in Wissenschaft und Praxis. Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen kann daher kein disziplinärer Begriffskonsens sein, sondern nur eine Arbeitsdefinition: Führung ist demnach die zielorientierte, durch persönliches kommunikatives Engagement erfolgende, in längerfristigen formalen Beziehungen zwischen Mitgliedern eines Interaktionssystems stattfindende Beeinflussung des Handelns von Personen durch andere Personen unter der Bedingung asymmetrisch verteilter Einflussmöglichkeiten. Zu dieser Arbeitsdefinition sind einige Erläuterungen angebracht.

- *Zielorientiertheit:* Führung ist auf die Realisierung von Zielen angelegt, die nur durch kollektive, meist arbeitsteilige Anstrengungen erreicht werden können. Immanentes Telos von Führung (jenseits dieser inhaltlichen Ziele) ist es daher, die Geführten zu zielerreichungs-konformen Handlungen zu motivieren.
- *Persönliches kommunikatives Engagement im Rahmen eines Interaktionssystems:* Anders als die apersonale Steuerung mittels Regelsystemen (z. B. leistungsorientierte Mittelvergabe nach Kennzahlen) erfolgt Führung auf kommunikativem Wege im Rahmen von (ggf. medial vermittelten) Interaktionssystemen (Luhmann 1984), d. h. Situationen der Begegnung von Personen, bei denen die einen die anderen durch kommunikative Akte verschiedener Art zu zielkonformem Verhalten zu bewegen versuchen.
- *Längerfristige formale Beziehungen:* Führung wird hier ausschließlich in Bezug auf Interaktionssysteme betrachtet, die in organisationalen Umwelten vorkommen und durch Verhaltensregeln, Aufgaben- und Rollenbeschreibungen formal definiert sind. Damit bleiben Führungsverhältnisse, wie sie in privaten Kontexten anzutreffen sind (Musikunterricht), ebenso ausgeklammert wie sporadische oder spontan entstehende Führungsbeziehungen (Ein Pasant übernimmt die Führung bei der Rettung von Opfern eines Autounfalls).
- *Beeinflussung des Handelns von Personen durch andere Personen:* Der Hinweis auf den Handlungsbezug von Führung ist deshalb nicht trivial, weil die Effekte von Führung nicht nur und nicht primär in der Führungssituation ablesbar sind, sondern sich in situationsexternen Handlungssequenzen manifestieren, die raum-zeitlich über die eigentliche Interaktionssituation hinausreichen.
- *Asymmetrisch verteilte Einflussmöglichkeiten:* Führung ist nicht nur unilateral von den Führungskräften her zu denken, sondern hängt zugleich von den Reaktionen der Geführten ab. Sie sollen ja dazu bewogen werden, Ziele anzustreben, die ihnen unter Umständen gleich-

gültig oder gar ihren Interessen zuwiderlaufend sind. Die Analyse von Führungsverhältnissen muss daher stets beide Seiten im Blick behalten. Dennoch ist es für den Führungsbegriff konstitutiv, dass die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften und Geführten asymmetrisch verteilt sind, denn die Führungskräfte verfügen in der Regel über größere positive und/oder negative Sanktionspotenziale. Durch das Bewusstsein der Akteure um diese asymmetrisch verteilten Sanktionsmöglichkeiten entsteht ein hierarchisches Verhältnis selbst dann, wenn von den Sanktionen faktisch nie Gebrauch gemacht wird.

Diese Bestimmungen fassen arbeitsdefinitorisch einige zentrale Merkmale von Führung in Organisationen zusammen. Zu ergänzen ist, dass Führung dabei auf verschiedenen Organisationsebenen stattfinden kann; der Begriff bezeichnet somit keineswegs nur die Beziehungen der Organisationsspitze zu den übrigen Organisationsmitgliedern.

Fragt man nun nach den Aufgaben von Führungskräften, so liegt auf der Hand, dass sich konkrete Aufgabenstellungen nur in Bezug auf eine besondere Organisation identifizieren lassen. Allerdings können auf der Basis konkreter Aufgabenspektren strukturelle Aufgaben identifiziert werden, die den meisten Führungspositionen in Organisationen immanent sind. Zu ihnen zählen u. a.:

- *Entscheiden*: Kennzeichnend für die Führungsrolle ist ganz allgemein die Aufgabe, (strategische) Entscheidungen zu treffen, die Bindungswirkung für die Geführten entfalten. Durch Entscheidungen wird die Komplexität organisationaler Handlungssituationen reduziert und zugleich der Spielraum von Anschlusshandlungen der Organisationsmitglieder eröffnet.
- *Motivieren*: Kern der Personalführung ist die Motivation der Mitarbeiter/innen zur Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben. Dabei kommen materielle (Geld, Zeit etc.) wie immaterielle Faktoren (Anerkennung, Partizipation etc.) zur Anwendung.
- *Organisieren*: Führungskräfte sind (meist) für die (grundsätzliche) Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation verantwortlich.
- *Konflikte managen*: Da interpersonale Konflikte in Organisationen in vielen Fällen nicht horizontal zwischen den Beteiligten geklärt werden können, zählt es zu den rollenimmanenten Aufgaben von Führungskräften, diese Konflikte in einer den Interessen der Organisation und der Beteiligten möglichst angemessenen Weise zu klären.

Wie lässt sich dieses Führungskonzept nun auf den Kontext der Hochschulverwaltung übertragen?

### 3.6 Hochschulverwaltung und ihre Führungsrollen

Zunächst ist zu klären, was hier mit „Hochschulverwaltung“ vor dem Hintergrund der oben dargelegten triadischen Struktur der Hochschulorganisation genau gemeint ist. Im Folgenden soll „Hochschulverwaltung“ sowohl die staatliche Verwaltung (d. h. das in Hochschulen anzutreffende öffentlich-rechtliche, behördliche Tun, das weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung ist) als auch die betriebliche Verwaltung (d. h. das für einen reibungslosen Ablauf der nicht öffentlich-rechtlich geregelten Prozesse erforderliche Tun) bezeichnen.

Gerade in Hochschulen sind beide Dimensionen des Verwaltungshandelns oft eng miteinander verschränkt: So ist der reibungslose Ablauf betrieblicher Verwaltungsprozesse vielfach Voraussetzung für das behördliche Handeln – und vice versa. Aus dieser Verschränkung ergibt sich aber



auch ein strukturimmanenter Konflikt zwischen der Zielsetzung einer Rechtsförmigkeit des Handelns einerseits und dem Ziel der Effizienz des Verwaltungshandelns andererseits. Dieser strukturimmanente Konflikt durchzieht die Hochschulverwaltung und erzeugt auf der interpersonalen Ebene hochschultypische Konfliktsituationen, die auf höheren Führungsebenen in der Hochschulverwaltung wiederum zu Intra-Rollenkonflikten führen können. Denn die Führungskräfte müssen im Widerstreit zwischen betrieblichen und behördlichen Belangen beide Perspektiven berücksichtigen, um zu möglichst produktiven Lösungen für die Gesamtorganisation kommen zu können.

Führungspositionen in Hochschulverwaltungen sind aufgrund der an sie herangetragenen heterogenen, z. T. unvereinbaren Erwartungen zudem durch weitere Intra-Rollenkonflikte geprägt. So fungieren Führungskräfte einerseits als *Stabilisatoren*, die hochkomplexe Situationen durch Entscheidungen auf bearbeitbare Sachverhalte zurückstutzen sollen, andererseits aber auch als *Irritatoren*, die in der Funktion von „Change Agents“ für produktive Unruhe sorgen und die Komplexität in der Organisation steigern sollen. Manchmal sind Führungskräfte als Mediatoren zwischen konfligierenden Parteien gefragt, in anderen Situationen treten sie als Richter auf, die organisationsinterne Interessen gegen interne Widerstände durchsetzen. Manchmal müssen sie die Rolle von Visionären übernehmen und zukünftige Entwicklungsziele emphatisch heraufbeschwören, dann wiederum obliegt es ihnen, mit nüchternem Realitätssinn gegen allzu hochfliegende Pläne vorzugehen.

Diese Liste widersprüchlicher Rollenerwartungen ließe sich noch lange fortsetzen. Sie macht aber schon in ihrer Kurzform deutlich, dass sich die strukturimmanenten Widersprüche der Hochschulorganisation auf die Führungsrollen in den Hochschulverwaltungen übertragen. Zu fragen ist daher, wie diese rollenimmanenten Konflikte abgebaut bzw. produktiv gewendet werden können. Wie lassen sich die typischen Konflikte in Hochschulverwaltungen durch das Führungspersonal erfolgreich managen? Hierzu bedarf es – so die These – einer entsprechenden Führungskultur in der Organisationseinheit und der Beherrschung verschiedener Führungsstile auf Seiten der Führungskräfte.

### 3.7 Führungskultur und Führungsstil

Führungskultur ist der auf Führungsprozesse bezogene Teil der Organisationskultur. Bezeichnet man mit dem Begriff „Organisationskultur“ dabei die Gesamtheit der über Symbole, Artefakte und Praktiken erfahrbaren grundsätzlichen Werthaltungen, Denk- und Handlungsmuster in einer Organisation (vgl. Wunderer 2007: 154), so stellt die Führungskultur den die Führung betreffenden Ausschnitt dieser axiologischen, kognitiven und praktischen Muster der Organisationsmitglieder dar. Grundsätzlich haben dabei sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/innen Anteil an der jeweiligen Führungskultur, die durch die habitualisierten Aktionen und Reaktionen beider Seiten geprägt wird.

Klaffen Werthaltungen und Handlungsskripte der Geführten und der Führungskräfte weit auseinander, kann keine einheitliche Führungskultur entstehen. In konkreten Konfliktsituationen ist dann kaum mit einer (einvernehmlichen) Lösung zu rechnen. Anders hingegen, wenn die Führungskultur einen höheren Grad an Homogenität<sup>6</sup> aufweist: Dann werden auch bei gravierende-

<sup>6</sup> Diese Homogenität der Führungskultur ist nicht nur bei eher partizipativen Führungsstilen, sondern auch bei autoritären Führungsformen möglich.



ren Konflikten Lösungen möglich, deren ungünstige Konsequenzen für die im Konflikt Unterliegenden durch das grundsätzliche Vertrauen in geteilte Werte und Sichtweisen neutralisiert werden.

Bei der Konstituierung einer Führungskultur kommt den Praktiken der Führungskräfte naturgemäß eine besondere Rolle zu. Um typische Muster dieser Praktiken zusammenfassend zu bezeichnen, hat sich der Begriff des *Führungsstils* eingebürgert. Er bezeichnet ein „innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten“ (Wunderer 2007: 204), d. h. ein komplexes Handlungsmuster, das sich aus der Beobachtung von Führungshandlungen abstrahieren lässt. Verschiedene Führungsstile werden dabei je nach Theorie anders eingeteilt; für die hier verfolgte Fragestellung bietet sich ausgehend von Wunderers Führungsstiltypologie (siehe zum Folgenden Wunderer 2007: 210ff.) eine Unterscheidung von sechs Führungsstilen an. Diese Führungsstile werden (anders als bei Wunderer) an Hand von zwei Aspekten (partizipativer und Autonomieaspekt) gruppiert. Diese entsprechen den folgenden, aus Sicht der Mitarbeiter/innen formulierten Fragen:

1. Wie weit sind die Mitarbeiter/innen an strategischen und taktischen Entscheidungen der Führungskraft beteiligt? (partizipativer Aspekt)
2. Wie weit nimmt die Führungskraft auf die operativen Entscheidungen der Mitarbeiter/innen Einfluss? (Autonomieaspekt)

Gemäß dem ersten Aspekt (Partizipation der Mitarbeitenden an strategischen und taktischen Entscheidungen) lassen sich drei Führungsstile differenzieren:

- **Monokratischer Führungsstil:** Hier sind die Mitarbeiter/innen an strategischen und taktischen Entscheidungen nicht beteiligt. Die Führungskräfte entscheiden allein und nach eigenem Gutdünken, wobei die Bewertungsmaßstäbe für Leistungen intransparent bleiben und die Mitarbeiter/innen auf die Rolle von Ausführenden reduziert werden. Der monokratische Führungsstil tritt in zwei Varianten auf:
  - **Autoritärer Führungsstil:** Die Führungskraft entscheidet ohne Rückkoppelung mit den Mitarbeiter/innen und nimmt auf deren Interessen geringe oder keine Rücksicht. Konfligieren die Auffassungen von Führungskraft und Mitarbeiter/in, setzen sich erstere über die Ansichten letzterer hinweg und oktroyieren ihnen ihren Willen.
  - **Patriarchalischer Führungsstil:** Auch hier erfolgt keine Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Entscheidungen der Führungskraft. Allerdings nimmt die Führungskraft advokatorisch Rücksicht auf Mitarbeiterinteressen, die sie freilich nach eigenem Gutdünken und ohne systematische Beteiligung der Mitarbeiter/innen auslegt. Sie bietet den Mitarbeitenden Schutz und Versorgung und erwartet dafür im Gegenzug Treue und Gefolgschaft.
- **Konsultativer Führungsstil:** Bei diesem zwischen Hierarchieebenen oder zwischen Linie und Stab weit verbreiteten Führungsstil lässt sich die Führungskraft durch die Mitarbeiter/innen im Vorfeld von Entscheidungen beraten. Die Entscheidungen trifft sie auf der Basis der eingeholten Informationen aber allein. Vorzüge des konsultativen Führungsstils sind die Nutzung kollektiver Wissensbestände und die erhöhte Identifikation der Mitarbeiter/innen. Nachteile bestehen u. a. in der Selektivität eingeholter Meinungen, der potenziellen Verantwortungsverlagerung auf beratende Mitarbeiter/innen oder dem erhöhten Zeitbedarf.
- **Koauktorialer Führungsstil:** Bei diesem Führungsstil entscheidet die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitenden über strategische Fragen. Dabei verfügen die Mitarbeiter/innen über ausgeprägte Informations-, Vorschlags-, Mitentscheidungs- und Vetorechte und werden durch

ihre Partizipation an Deliberations- und Dezisionsprozessen zu Mitautor/inn/en der Entscheidung (daher „koauktorial“). Dieser Führungsstil ist ausgesprochen voraussetzungsreich, da er Vertrauen, Offenheit, Empathie sowie eine hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Beteiligten zur Bedingung hat. Vorzüge sind die Erhöhung der Entscheidungsakzeptanz und -qualität, Nachteile ein erheblicher Zeitaufwand sowie die potenzielle Erosion der Führungsrolle.

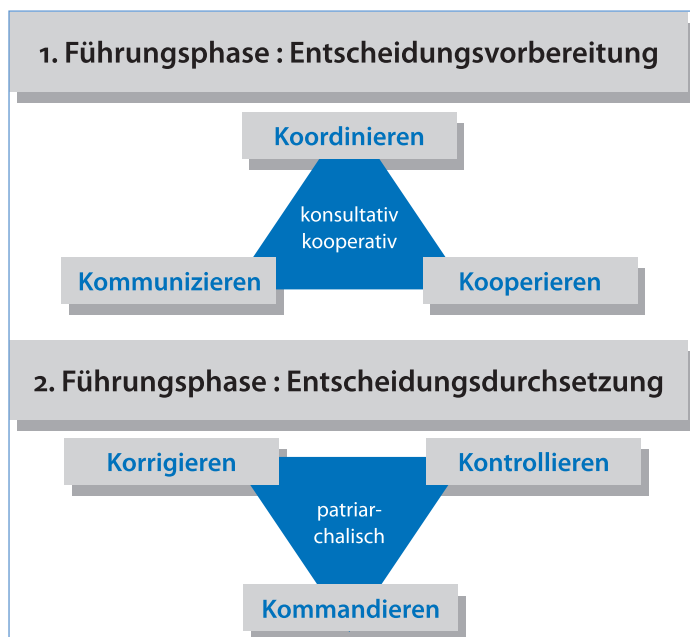
Gemäß dem zweiten Aspekt – dem Ausmaß der Beteiligung der Führungskraft an den operativen Entscheidungen der Mitarbeiter/innen – lassen sich die folgenden drei Führungsstile unterscheiden:

- *Delegativ-kontrollierend*: Die Führungskraft überträgt bestimmte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter/innen, behält sich aber eine vergleichsweise kleinteilige Prozess- und Ergebniskontrolle vor. Dieser Führungsstil ist latent paradox, da er einerseits Verantwortung auf die Mitarbeiter/innen verlagert und somit auf deren Autonomie setzt, andererseits aber durch engmaschige Kontrollen eben diese Autonomie wieder negiert.
- *Delegativ*: Auch hier überträgt die Führungskraft Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf ihre Mitarbeiter/innen. Letztere erledigen diese Aufgaben jedoch weitgehend selbstverantwortlich und unterliegen nur einer vergleichsweise grobmaschigen, d. h. nach längeren Zeiträumen stattfindenden Ergebniskontrolle. Dieser delegative Führungsstil hält damit Anschluss an die Konzepte des Management by Objectives und der transaktionalen Führung (vgl. Wunderer 2007: 231ff.; Bass 1985, 1998). Er setzt auf Seiten der Mitarbeiter/innen die Fähigkeit zu Selbstkontrolle und Mitdenken sowie hohe Qualifikationsniveaus voraus und verlangt von den Führungskräften Vertrauen in die autonome Aufgabenerledigung der Mitarbeiter/innen sowie eine stärkere Vorab-Planung von Arbeitsprozessen.
- *Kooperativ*: Im Falle des kooperativen Führungsstils nimmt die Führungskraft die Planung, Vorbereitung und Kontrolle von *operativen* Aufgaben in enger Kooperation mit den Mitarbeitenden vor. Auch werden operative Aufgaben teilweise gemeinsam erledigt. Damit stellt der kooperative Führungsstil eine Übertragung des koauktorialen Führungsstils auf stärker operative Aufgabenzusammenhänge dar. Größter Nachteil dieser Form der Führung ist die Ineffizienz von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen, größter Vorteil die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und des Buy-In der Mitarbeiter/innen.

Stellt man vor diesem Hintergrund nun die Gretchenfrage, welcher Führungsstil der richtige ist, lässt sich m. E. nur eine salomonische Antwort geben, nämlich: „Alle und keiner!“ Der Grund dafür ist, dass die Einflussfaktoren, die auf die Effizienz und Effektivität von Führungsstilen einwirken, zu vielfältig und zu komplex sind, als dass sich *ein* für alle Situationen und Lagen richtiger Führungsstil identifizieren ließe. Vielmehr spricht vieles für die Auffassung, dass ein „situativer Führungsstil“ (Wunderer 2007: 211) – d. h. die situationsabhängige „Wahl“<sup>7</sup> verschiedener Führungspraktiken – aussichtsreich ist. Dieser situative Führungsstil besteht in der Fähigkeit, je nach Lage der Dinge einen jeweils erfolgversprechenden Führungsstil zu aktivieren. So hat Wunderer die von ihm unterschiedenen Führungsstile verschiedenen Führungsphasen zugeordnet (vgl. Abbildung 13).

<sup>7</sup> Freilich darf „Wahl“ hier nicht im Sinne einer Theorie der klugen Wahl verstanden werden; vielmehr ist damit die Fähigkeit zur situativen Aktivierung von Elementen eines umfangreichen Handlungsrepertoires gemeint.

**Abb. 13** Integration von Führungsstilen in verschiedenen Führungsphasen (nach Wunderer 2007: 211)



Freilich sind der Umsetzbarkeit eines solchen situativen Führungsstils insbesondere durch die charakterlichen Dispositionen der Führungskräfte (Fiedler 1967), die organisationalen Rahmenbedingungen und die Profile und Erwartungen der Mitarbeiter/innen Grenzen gesetzt. Weder ist jede Führungskraft von ihrer Persönlichkeit her im Stande, alle Führungsstile zu realisieren, noch lassen Organisationen und Mitarbeiter/innen dies zu. Daher lässt sich eine grundsätzliche, d. h. gänzlich organisations- und personenunabhängige Antwort auf die Frage nach einem geeigneten Führungsstil nicht geben.

### 3.8 Führungskultur in der Hochschulverwaltung

Was folgt daraus für die Leitfrage nach Führungskultur und Konfliktmanagement in der Hochschulverwaltung? Eine Konsequenz liegt auf der Hand; die Führungskultur in der Hochschulverwaltung muss so ausdifferenziert und flexibel sein, dass sie einem situativen Führungsstil gerecht werden kann. Mitarbeiter/innen wie Führungskräfte sollten in der Lage sein, innerhalb der kaum veränderbaren Personalstile in verschiedenen Situationen möglichst variantenreich agieren zu können. Dies schließt – wie unten noch zu zeigen sein wird – auch den situativen Umgang von Führungskräften mit verschiedenen *Konfliktsituationen* ein.

Die Voraussetzungen für die Entwicklung einer solchen Führungskultur sind hoch: Neben Urteilskraft, Flexibilität und situativem Gespür, neben Kritikfähigkeit und Stehvermögen ist vor allem ein grundlegendes Vertrauen erforderlich, das nur über einen längeren Zeitraum unter hohem Einsatz aller Beteiligten aufgebaut werden kann.

Dem Postulat nach einer verschiedene Führungsstile integrierenden Führungskultur steht nun freilich der Eindruck gegenüber, dass viele deutschen Hochschulen bislang weder über eine

ausgeprägte Führungskultur noch über eine entsprechende organisationale Konfliktkultur verfügen. Dies betrifft in besonderem Maße die akademische Expertenorganisation, in geringerem Maße aber auch die Hochschulverwaltung.

Die Gründe für die fehlende Führungs- und Konfliktkultur sind in den gravierenden Unterschieden zwischen der akademischen Expertenkorporation, der staatlichen Verwaltung und dem betrieblichen Management zu suchen. So hat die Leitung in der akademischen Expertenorganisation traditionell einen eher schwachen Stand, während die Hierarchie in der staatlichen Verwaltung (und – etwas weniger deutlich – auch in der betrieblichen Verwaltung) stärker ausgeprägt ist.<sup>8</sup>

Hinzu kommt die institutionalisierte Kollegialitätsnorm in der akademischen Expertenorganisation, die Schimank als Serie von unausdrücklichen „Nichtangriffspakten“ beschrieben hat (Schimank 2001; 2008a). Konflikte werden demnach nicht offen ausgetragen, sondern oft nur verdeckt geführt, da die Kollegialität die oberste Norm innerhalb der akademischen Profession darstellt. Demgegenüber spielt die Ahndung von Regelverstößen oder die Kritik unzureichender Leistungen in der Hochschulverwaltung eine sehr viel prominentere Rolle.

Ein weiterer Grund für die schwache Führungskultur sind die vergleichsweise geringen innerhochschulischen Karriereperspektiven für Führungskräfte; dies gilt sowohl für den akademischen Bereich als auch für die Verwaltung. Bei beiden ist der Arbeitsmarkt für Führungskräfte eher klein und auf bestimmte Positionen beschränkt. Daher ist die Bindung zwischen Führungskräften und Organisation im Hochschulsystem eher stärker als im Wirtschaftssystem, das auch in den Führungsetagen einen rascheren Personalwechsel kennt.

Ergänzt wird dies durch die bislang geringe Zahl der Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Führungskräfte speziell im Hochschulbereich. Zwar hat sich die Angebotspalette in den letzten Jahren deutlich erweitert; dennoch besteht – sowohl bezüglich der akademischen Profession als auch in Bezug auf Verwaltung und Hochschulmanagement – ein Nachholbedarf.

Und schließlich hat das Fehlen einer Führungs- und Konfliktkultur seine Wurzeln in den häufigen Konflikten zwischen akademischer Sphäre und Verwaltung selbst. Diese Konflikte können aufgrund der strukturellen Divergenzen gerade nicht im Rahmen geteilter Wertvorstellungen, Handlungs- und Denkmuster produktiv bearbeitet werden, sondern terminieren angesichts des vorherrschenden Misstrauens oft in wechselseitigen Schuldvorwürfen und Klagen darüber, von der jeweils anderen Seite nicht verstanden zu werden. So kollidiert beispielsweise die strukturimmanente Risikoaversion der Personalverwaltung (die über Budgets und rechtliche Rahmenbedingungen zu wachen hat) immer wieder mit dem Wunsch nach möglichst flexibler und reibungsloser Personalrekrutierung seitens der Professorenschaft.

Das Fehlen einer ausgeprägten Konfliktkultur ist dabei für Hochschulen insofern besonders prekär, als sie – wie oben dargelegt – durch zahlreiche strukturelle Widersprüche und Spannungen geprägt sind, die das interpersonale Konfliktpotenzial erheblich steigern.

Daher ist abschließend zu fragen, was von Seiten der Hochschulverwaltung aus getan werden kann, um eine Führungs- und Konfliktkultur aufzubauen, die den aktuellen Anforderungen gerecht wird.

Hierbei ist zunächst zu unterscheiden zwischen Faktoren, die von der Hochschulverwaltung beeinflusst werden können, und solchen, auf die sie keinen Zugriff hat. Intangibel sind beispielsweise die veränderten Governance-Regimes und die sozio-ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Hochschulen; sie entziehen sich einer direkten Veränderung durch die

8 Allerdings konnte sich dieses stärker hierarchische Modell nie auf die gesamte Hochschule ausdehnen, da die *raison d'être* von Hochschulen in den Kernaufgaben von Forschung und Lehre besteht, über deren grundgesetzlich geschützte Freiheit die akademische Profession mit Argusaugen wacht.

Hochschulverwaltung. Andere Faktoren dagegen können durchaus von der Hochschulverwaltung beeinflusst werden: Ihnen gelten die folgenden strukturell-organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen, die – obgleich sie hier getrennt vorgestellt werden – meist eng miteinander gekoppelt oder gar untrennbar aufeinander angewiesen sind (siehe Abbildung 14).

**Abb. 14**      **Maßnahmen zum Aufbau einer Führungs- und Konfliktkultur in der Hochschulverwaltung**

Strukturell-organisatorische Maßnahmen	
Verwaltungsinterne Organisationsentwicklung (Aufbauorganisation)	<i>Reorganisation der Verwaltung durch Neuordnung von Aufgabengebieten und Verantwortlichkeiten, durch Auflösung, Zusammenlegung, Trennung oder Neuschaffung von Unterorganisationseinheiten oder durch einen personellen Wechsel bei Schlüsselpositionen</i>
Verwaltungsinterne Organisationsentwicklung (Ablauforganisation)	<i>Restrukturierung und Optimierung von Arbeitsprozessen durch die Verminderung von Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten</i>
Personenbezogene Maßnahmen	
Personalentwicklung der Mitarbeiter/innen	<i>themenspezifische individuelle Qualifikations- und Schulungsangebote; Mitarbeitergespräche; Teambuilding-Maßnahmen etc.</i>
Führungskräfteentwicklung	<i>Qualifikation, Supervision, Coaching von Führungskräften</i>
Identitätsmanagement	<i>Erarbeitung eines veränderten Selbstverständnisses/einer neuen organisationalen Identität in der Verwaltung oder in einzelnen Verwaltungseinheiten; Modifikation der Führungskultur</i>

Greifen wir abschließend aus der Liste der genannten Maßnahmen (die weder vollständig noch besonders originell ist, was ihrer Relevanz jedoch keinen Abbruch tut) die Führungskräfteentwicklung heraus: Entsprechende Initiativen für leitende Positionen in der Hochschulverwaltung<sup>9</sup> sollten Akteure dazu befähigen, im Rahmen ihres Personalstils ein möglichst sicheres Urteils- und variantenreiches Handlungsvermögen zu entwickeln. Führungskräfte sollten so in die Lage versetzt werden, Handlungsmuster verschiedener Führungsstile situationsangemessen anzuwenden, da – wie oben dargelegt – das souveräne Beherrschen *mehrerer* stilbildender, situativ einsetzbarer Handlungsmuster für die erfolgreiche Bewältigung von Führungsaufgaben vorteilhaft ist.

Inwiefern ein solcher praktischer Führungsstilpluralismus zur Bewältigung von Konflikten geeignet ist, denen sich Führungskräfte in der Hochschulverwaltung gegenübersehen, lässt sich am Ende an Hand einiger typischer Konfliktsituationen illustrieren.

- **Monokratischer Führungsstil:** Auch wenn der autoritäre Führungsstil heute als unzeitgemäß gilt: Im Falle eines entschiedenen Auftretens gegenüber anmaßenden Personen (seien diese

<sup>9</sup> Wie sie beispielsweise von der Universität Duisburg-Essen angeboten werden; vgl. [http://www.uni-due.de/personal\\_und\\_organisationsentwicklung/pe\\_fuehrungskraeefteentwicklung](http://www.uni-due.de/personal_und_organisationsentwicklung/pe_fuehrungskraeefteentwicklung).

nun Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte oder externe Stakeholder) kann er durchaus angebracht sein und zur Verhinderung von Übergriffen und Unzuträglichkeiten beitragen.

- *Konsultativer Führungsstil:* Wenn z. B. Prozesse innerhalb der Prüfungsverwaltung optimiert werden sollen, ist es unabdingbar, die Meinungen der Mitarbeiter/innen zur Neudefinition von Aufgaben und Schnittstellen einzuholen. Da die Meinungen in der Regel auseinandergehen, muss die finale Entscheidung in den Händen der Führungskraft bleiben.
- *Koauktorialer Führungsstil:* Der koauktoriale Führungsstil entfaltet seine Stärke z. B. bei einer tiefgreifenden Hochschulverwaltungsreform, bei der die Führungskräfte gemeinsam mit der nächstniedrigeren Hierarchieebene Reformkonzepte entwickeln. So können Erfahrung und Engagement der Mitarbeiter/innen genutzt werden, um blinde Flecken bei Behandlung komplexer Problemlagen zu verhindern und die Akzeptanz der Veränderungen zu erhöhen.
- *Delegativ-kontrollierender Führungsstil:* Trotz seiner latenten Widersprüchlichkeit kommt dieser Führungsstil z. B. dort sinnvollerweise zum Einsatz, wo Arbeitsüberlastung auf der Führungsebene mit Kompetenzdefiziten auf der nächstniedrigeren Hierarchieebene zusammentrifft. Eine kleinteilige Prozess- und Ergebniskontrolle kann unter solchen Bedingungen bewirken, dass die Mitarbeiter/innen sich sukzessive in die Sachthemen einarbeiten, während die Kontrolle parallel dazu zurückgefahren wird.
- *Delegativer Führungsstil:* Dieser Führungsstil bewährt sich überall dort, wo erfahrene Mitarbeiter/innen Aufgaben von hoher Komplexität vor dem Hintergrund vorab vereinbarter Ziele selbständig und eigenmotiviert erledigen können – wie z. B. bei der Einführung der kaufmännischen Buchführung über eine Projektgruppe, deren Mitglieder vor dem Hintergrund eines vereinbarten Pools an Ressourcen (Personal, Zeit, Budget) mit der Umsetzung der Umstellung beauftragt werden und der Führungsebene über die Fortschritte in größeren Abständen berichten.
- *Kooperativer Führungsstil:* Der Einsatz des kooperativen Führungsstils kommt z. B. dort in Frage, wo ein operatives Kompetenz- oder Erfahrungsdefizit (sei es bei den Mitarbeitenden, sei es bei der Führungskraft) nur dadurch wettgemacht werden kann, dass eine intensive, gleichberechtigte Zusammenarbeit beider Seiten erfolgt. Der Führungsanspruch tritt dabei (temporär begrenzt) zugunsten gemeinsamer Deliberation, Lösungsfindung und Umsetzung im operativen Arbeitsfeld zurück. Dies bietet sich beispielsweise bei der Implementierung eines neuen Geschäftsprozesses an, für dessen Umsetzung umfangreiche und detaillierte Sachkenntnisse sowohl von Seiten der Führungskraft als auch von Seiten der Mitarbeiter/innen erforderlich sind.

Diese Hinweise auf sinnvolle Anwendungskontexte verschiedener Führungsstile in der Hochschulverwaltung mögen nun mangels empirischer Stützung noch nicht ausreichend sein, um jede denkbare Skepsis gegenüber einem Führungsstilpluralismus zu zerstreuen. Allerdings sind sie m. E. geeignet, einsichtig zu machen, dass die Alternative – nämlich die Ausrichtung des Führungshandelns an einem einzigen Führungsstil – zweifellos inadäquat ist. Alles spricht dafür, die Hochschulverwaltung und ihre Führungsrollen in Richtung auf eine Führungskultur weiterzuentwickeln, deren Kern ein situativer Führungsstil ist.

## Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard M. (1985):** Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1998):** Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan (1972):** A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly. 17. Jg., Heft 1, S. 1-25.
- Fiedler, Fred E. (1967):** A Theory of Leadership Effectiveness. New York et al.: McGraw-Hill.
- Guggenheim, Michael (2007):** Beobachtungen zwischen Funktionssystemen. Umweltdienstleistungsfirmen als intersystemische Organisationen. In: Soziale Welt. 58. Jg., Heft 4, S. 419-438.
- Hanft, Anke (2008):** Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Unter Mitarbeit von Heinke Röbken, Marco Zimmer, Frank Fischer. München: Franz Vahlen.
- Hüther, Otto (2009):** Hochschulräte als Steuerungsakteure? In: Beiträge zur Hochschulforschung. Hrsg. vom Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Heft 2. München, S. 50-73.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.) (2006):** Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küpers, Wendelin (2006):** Organisation und Führung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Hrsg. v. Anke Hanft. Band 3. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Musselin, Christine (2007):** Are Universities Specific Organisations? In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torka (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld: transcript Verlag, S. 63-86.
- Orton, J. Douglas/Weick, Karl E. (1990):** Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review. 15 Jg., Heft 2, S. 203-223.
- Regnet, Erika (2007):** Konflikt und Kooperation. Göttingen: Hogrefe.
- Schimank, Uwe (2009):** Humboldt: Falscher Mann am falschen Ort. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.4.2009, S. N5.
- Weick, Karl E. (1976):** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, Heft 1, S. 1-19.
- Wissel, Carsten von (2007):** Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Bielefeld: transcript.
- Schimank, Uwe (2001):** Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223-242.
- Schimank, Uwe (2008a):** Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Karin Zimmermann, Marion Kamphans, Sigrid Metz-Göckel (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 157-163.
- Stichweh, Rudolf (2009):** Universität in der Weltgesellschaft. Akademische Rede am Dies Academicus der Universität Luzern, 1. Oktober 2009 [[http://www.unilu.ch/files/STW\\_Universitaet-in-der-Weltgesellschaft.pdf](http://www.unilu.ch/files/STW_Universitaet-in-der-Weltgesellschaft.pdf)] Stand 26.1.2010.
- Wunderer, Rolf (2007):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 7. überarbeitete Auflage. Köln: Luchterhand.





## 4 Erfolgreiche Prüfungsverwaltung als Teil des dezentralen Qualitätsmanagements in Lehre und Studium – Fallbeispiel Universität Göttingen

Dr. Katharina Peters

### 4.1 Einleitung

Prüfungsverwaltungen – das waren früher die Orte, die Studierende im Schnitt zweimal während ihres Studiums besuchten: einmal zur Zwischenprüfung und einmal zur Abschlussprüfung.

Heute ist die Prüfungsverwaltung Bestandteil jeder Prüfung in modularisierten Studiengängen. Die Papierverwaltung ist durch Softwareprodukte abgelöst. Prüfungsverwaltung ist heute ein Zusammenspiel von Nutzergruppen; ein permanenter Kommunikationsort, der Verbindungen zwischen den verschiedenen Statusgruppen der Universität herstellt.

Damit hat sich das Berufsbild der Prüfungsverwaltungen vollständig gewandelt. Es stellt sich die Frage, was sich an den Strukturen rund um das Prüfungsgeschehen ändern muss, damit dieser Wandel für alle am Prüfungsgeschehen Beteiligten erfolgreich vonstattengehen kann.

### 4.2 Rahmendaten

Die Universität Göttingen hat auf die Veränderungen im Prüfungswesen in vielerlei Hinsicht reagiert. Damit Sie aus dem folgenden Fallbeispiel Nutzen ziehen können, sei hier zunächst der Kontext skizziert.

Die Universität Göttingen hat – den Bereich Universitätsmedizin ausgenommen – 20.300 Studierende und 12 Fakultäten, die über Personal und Finanzen weitestgehend eigene Budgethoheit haben. Die Fakultäten betreiben zusammen 169 Studiengänge, davon 146 Bachelor- und Masterstudiengänge. Im Rahmen der Einführung modularisierter Studienstrukturen wurde den Studiengängen bewusst viel Spielraum für individuelle Studienstrukturen gelassen, um der fachlichen Unterschiedlichkeit der Ausbildungen ausreichend Raum zu lassen. Entsprechend sind auch die Prüfungsverwaltungen dezentral auf Fakultätsebene angesiedelt – möglichst mit einer Mindestgröße von 2.200 Studierenden pro Prüfungsverwaltung. Die Prüfungsverwaltung wird in räumlicher Einheit mit Studiendekanat und Beratungsstellen der Fakultät angesiedelt. Dies verspricht in der Studienorganisation der Studiengänge und der Serviceorientierung für Studierende kurze Wege.

Die Universität Göttingen unterstützt alle modularisierten Studiengänge mit der Prüfungsverwaltungssoftware FlexNow.

Es gibt im Prüfungsgeschehen folgende Nutzergruppen:

1. Dozentinnen und Dozenten (Teilnehmerlisten abrufen, Noten und Termine eintragen)
2. Studierende (Anmeldung zu Prüfungen, Einsicht der Noten, Ausdruck von Bescheiden, Abrufen statistischer Informationen)

3. Prüfungsverwaltungen (Gesamtüberblick über und Pflege der elektronischen Prüfungsakte)
4. Beraterinnen und Berater und Studiendekanatsreferentinnen und -referenten (Studiengangscontrolling als Beratungsgrundlage und Grundlage für die Weiterentwicklung der Studiengänge)

#### 4.3 Arbeitsalltag der Prüfungsverwaltung heute – Umgang mit den diversen Nutzergruppen im Prüfungsgeschehen

Eine gut funktionierende Prüfungsverwaltung garantiert Studierenden und Dozierenden im Studiengang einen reibungslosen Ablauf in der Unterstützung der Prüfungen. Die verschiedenen Funktionsgruppen, deren Aktivitäten in der Prüfungsverwaltungssoftware miteinander verknüpft werden, wenden sich bei Fragen und Unklarheiten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prüfungsverwaltungen. Hier findet das ‚Trouble-Shooting‘ statt, hier müssen Lösungen im Sinne der Studierenden gefunden werden. Die Prüfungsverwaltung ist eine Serviceinstanz, die zurückblickt auf ein lang gewachsenes Selbstverständnis als ‚Hüter‘ über das ordnungsgemäße Studium. Beides zu sein, Serviceinstanz und Hüter des ordnungsgemäßen Vollzugs, stellt einen Spagat dar, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel abverlangt.

##### 4.3.1 Kommunikation mit Dozentinnen und Dozenten

Es gehört zum Alltag der Prüfungsverwaltungen, Dozentinnen und Dozenten zu erklären, wieso ein über lange Jahre gewohntes Umgehen mit Prüfungen heute verändert werden muss. Kurzfristige Veränderungen, die im Rechtsrahmen der Prüfungsordnungen nicht vorgesehen sind, werden durch Studierende anfechtbar (sei es die Anwendung von Prüfungsformen, die in der Modulbeschreibung nicht aufgeführt sind, seien es Noten, die nach der Freischaltung nochmalig geändert werden). Entsprechend sind es die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltungen, die – gleich hinter der Kritik an der Software – sich mit dem Vorwurf auseinandersetzen müssen, Bürokratie und Inflexibilität anstelle des Entgegenkommens zu verkörpern.

Die Gruppe der Dozierenden ist für die Prüfungsverwaltung eine Klientel, mit der Kooperation besonders anspruchsvoll ist, da hier ein hierarchisches Gefälle zum Tragen kommen kann. Nicht selten müssen Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung auf ihre Vorgesetzten – die Studiendekanin/den Studiendekan oder die Prüfungsausschussvorsitzenden der Prüfungskommission – zurückgreifen, um die notwendige Reaktion von den Dozierenden zu erbitten.

##### 4.3.2 Kommunikation mit Studierenden

In den modularisierten Studiengängen lassen sich zwei Tendenzen beobachten:

1. Die Anfragen an die Prüfungsverwaltung sind häufig gekoppelt mit Fragen der Prüfungs- und Studienberatung.
2. Die Beratungsanfragen nehmen massiv zu.

Diese beiden Entwicklungen führten dazu, dass das Kern-Geschäft der Prüfungsverwaltung – störungsfreie Unterstützung der Prüfungsprozesse von Anmeldung bis Verbuchung und Bescheid- bzw. Zeugniserstellung – unter der Zunahme an Studien- und Prüfungsberatungsnachfrage leidet.

In Abgrenzung zur Prüfungsverwaltung sind Themen der Prüfungsberatung folgende: Vereinbarkeit der Prüfungsphasen mit der Studienplanung, Anrechnung von Studienaufenthalten an anderen Universitäten, Kombinationsmöglichkeiten der Studienangebote und Studienplanungsfragen nach nicht bestandenen Prüfungen.

Sie ergänzen die Studienberatung, die sich mit der Studiengestaltung im inhaltlichen Sinne beschäftigt: Angebote im Studiengang, Studienausgangsberatung, Schwerpunktsetzung, ergänzende Schlüsselkompetenzen, Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte, Praktika und Stipendien.

Studienberatung und Prüfungsberatung gehen in den modularisierten Studiengängen ineinander über. Sie personell und inhaltlich zu trennen schafft neue Probleme: Zum einen für die Studierenden, die dann mehrere Instanzen anlaufen müssen, weil ihre Anfrage quer zu der Aufgabenteilung der Beratungen liegt. Zum anderen für die einzelnen Beratungsinstanzen wie für die Prüfungsverwaltung und die Studierenden, denn je mehr Instanzen an der Beratung beteiligt sind, umso größer wird die Vielfalt an – sich widersprechenden – Informationen, die aufgefangen und wieder aufgelöst werden müssen.

Bezogen auf die Software-unterstützte Arbeit entstehen neue Anforderungen an die Mitarbeiter/innen: Sie müssen Fragen zu Nutzerproblemen im Zusammenhang mit der Prüfungsverwaltungssoftware beantworten können. Mit der Schaffung von Selbstbedienungsfunktionen für Studierende ist die Möglichkeit entstanden, dass der Grund für nicht oder falsch stattgefundene Aktionen bei den Studierenden oder den in der Software hinterlegten Daten liegen kann. Prüfungsverwaltungsmitarbeiter/innen müssen eine Fehleranalyse durchführen können, um zu beurteilen, welche Reaktion ihrerseits angemessen ist.

### 4.3.3 Kommunikation mit Prüfungs- und Studienkommissionen

Die Einführung neuer Studiengänge bedeutet für die Dozierenden, sich von den gewachsenen Studienstrukturen in vielen Aspekten verabschieden zu müssen. Dies ist ein Prozess, der Zeit braucht und zumeist nur sukzessive geschehen kann. Erst die Erfahrung mit den ersten Studierendensemestern in gestuften Studiengängen macht den Lehrenden deutlich, an wie vielen Stellen sie neu justieren müssen, um zu Studien- und Prüfungsordnungen zu kommen, die für sie wie für die Studierenden bewältigbar sind. Die Prüfungsverwaltung, badet' dies aus, indem sie teilweise jährlich neue Prüfungsordnungen zu verwalten hat und entsprechend Studierende nicht mehr nach Studiengängen sondern darüber hinaus auch nach Prüfungsordnungsjahrgängen einzeln behandeln muss. Übergangsregelungen und Fragen der softwareseitigen Abbildung vieler Varianten einer Prüfungsordnung sind Baustellen, die die Prüfungsverwaltung in Atem halten. Für viele Studien- und Prüfungskommissionen ist der bürokratische Vollzug, der mit Veränderungen der Ordnungen einhergeht, kein Kriterium, das im Vorfeld bedacht wird.

### 4.3.4 Kommunikation mit weiteren universitären Instanzen

Eine Software-gestützte Verwaltung entwickelt sich kontinuierlich weiter. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema, Qualitätsmanagement' zunehmend an Bedeutung. Mit der Zunahme aus-

sagekräftiger Daten wachsen in der Prüfungsverwaltung Anfragen von diversen Instanzen, bspw. zu Leistungen der Dozierenden im Themengebiet Lehre, zur Dauer der Wartezeiten vor Prüfungsergebnisbekanntgabe, zu Studienabbruch und Durchfallquoten pro Modul etc. Das Prüfungscontrolling wird zu einem neuen Tätigkeitsfeld im Bereich der Prüfungsverwaltungen.

#### 4.4 Notwendige Standards für die Prüfungsverwaltung

Unter den oben geschilderten Arbeitsbedingungen bedarf es diverser Grundbedingungen, damit Prüfungsverwaltungen ihre Aufgaben wahrnehmen können.

##### 4.4.1 Spezifische Personalentwicklung für Prüfungsverwaltungen

Prüfungsverwaltungsmitarbeiter/innen müssen heute viele kommunikative und technische Kompetenzen für ihre Tätigkeit mitbringen. Das Arbeitsfeld verändert sich massiv, und die Mitarbeiter/innen müssen in der Qualifikation deutlich breiter aufgestellt sein. An der Universität Göttingen ist die Ausweitung der Anforderungen auch mit einer Überarbeitung der Tätigkeitsbeschreibungen einhergegangen. Entsprechend hat sich auch die Gehaltseingruppierung geändert.

Weitere Standards sind dringend notwendig: Es bedarf spezifischer Einarbeitungs- und Personalentwicklungsprogramme, mit denen das neue Berufsbild unterstützt wird. Von der Einführung in das ABC der Modularisierung und in prüfungsrechtliche Hintergründe, über dauerhafte EDV-Fortbildungen bis hin zu Schulungen in kommunikativen Kompetenzen benötigen Prüfungsverwaltungsmitarbeiter/innen ein berufsbildspezifisches Programm, um deren Umsetzung sich die Universität Göttingen bemüht.

##### 4.4.2 Spezifische wissenschaftliche Weiterbildung für Dozentinnen und Dozenten

Auch die Dozierenden und die Kommissionsmitglieder als Entscheidungsträger benötigen ein Grundlagenwissen zu den Studiengängen und den damit verbundenen Studien- und Prüfungsordnungen. So zeigt sich bspw. in hochschuldidaktischen Angeboten, die Fragen zu angemessenen Prüfungsformen, Prüfungsinhalten und Prüfungsbewertungen behandeln, dass diese Fragen über die Didaktik hinaus auch prüfungsrechtliche Kenntnisse voraussetzen. Auch der Umgang mit der Weiterentwicklung der Studienordnungen setzt voraus, dass ein Know-How zu Grundlagen der Modularisierung Voraussetzung ist, um inhaltlich etwas zur Qualitätsentwicklung beitragen zu können. Diese Themen in den Bereichen Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik werden als neue Weiterbildungsprogramme an der Universität Göttingen entwickelt.

##### 4.4.3 Zentrale Software-Administration vor Ort und Netzworkebildung

Die Pflege der elektronischen Prüfungsverwaltungssoftware ist eine Instanz, die den Prüfungsverwaltungen zuarbeitet. Sie kümmert sich um die Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit, die schnelle Realisierung neuer Funktionalitäten, das Trouble-Shooting und die Weiterbildung zu neu-

en Funktionalitäten. Sie ist für die Abbildung der neuen Prüfungsordnungen in der Software zuständig. Für die Prüfungsverwaltungen bietet sie regelmäßig Netzwerktreffen an, bei denen sich die Kolleg/inn/en untereinander austauschen, gemeinsam über Probleme sprechen oder in der Meinungsbildung zu einem gemeinsamen Vorgehen abstimmen können.

#### 4.4.4 Schaffung einer klaren und einfachen Beratungsstruktur für Studierende

Die Universität Göttingen hat – wie viele große Universitäten – eine sehr differenzierte Beratungslandschaft. Neben der Studienberatung durch Dozentinnen und Dozenten gibt es einzelne Beauftragte, bspw. für Erasmusprogramme, für Stipendienprogramme, für Auslandspraktika und für den Berufseinstieg. In großen Fakultäten ist die Prüfungsberatung in die Prüfungsverwaltung integriert.

Es gibt Studiendekane und Studiendekaninnen, die Studienberatung machen, zudem Anlaufstellen im Studentenwerk. Für Studierende ist es nicht selten eine Überforderung diese sehr komplexe Beratungslandschaft auf ihr spezifisches Anliegen zu beziehen und zu beurteilen, ob sie da, wo sie hingehen richtig sind. Beratende müssen ihrerseits entweder selber einen guten Überblick über die Beratungslandschaft und die jeweils aktuellen Veränderungen haben, oder aber auf gut Glück Fragen, die sie selber nicht zweifelsfrei beantworten können, weiterverweisen. Häufig ist es am Ende die Prüfungsverwaltung und die jeweilige Prüfungskommission, die Lösungen für Probleme finden muss, die aus der Fragmentierung der Beratung und gut gemeinten, aber sachlich falschen Aussagen entstanden sind.

Für alle Belange rund um den Studiengang ist es deshalb sinnvoll, EINE Anlaufstelle zu schaffen, die die verschiedenen Aspekte bedienen kann: Prüfungsverwaltung, Information, Auslands- und Ausländerstudium, Studien- und Prüfungsberatung sowie Studienausgangsberatung. Wie an vielen anderen Universitätsstandorten geht die Universität Göttingen auf das Modell der Studienbüros über. Servicestandards für das Prüfungsgeschehen sind an den Studierenden ausgerichtet: Reaktionszeiten auf schriftliche Anfragen, Öffnungszeiten, Telefonsprechstunden, transparente Vertretungsregelungen, räumliche Standards und ein Fallmanagement für die Klärung von Anfragen, die mehrere Instanzen betreffen, zeigen Studierenden, dass sie mit ihren Problemen und Fragen der Universität wichtig sind und ernstgenommen werden. Übergreifende Beratungskomplexe, wie die Frage der Studienorientierung (welches Fach will ich studieren?), der Zulassung als nicht-EU-Bürgerin oder Bürger etc. bleiben bei zentralen Einheiten, die wiederum räumlich zusammengefasst sind zu einer zentralen Anlaufstelle.

#### 4.4.5 Vernetzte Arbeit innerhalb der Fakultät

Nicht nur die Nachfrage nach Beratung, auch der Bedarf an Steuerungsfragen im Themenfeld Studium hat massiv zugenommen. Gut funktionierende Prüfungsverwaltungen benötigen einen geordneten Kommunikationsfluss und eine Arbeitsteilung mit anderen Instanzen im Themenfeld Studium. So ist die Verbindung zwischen dem Wissen der Prüfungsverwaltungen und denjenigen, die die Ordnungen erstellen, pflegen und Veränderungen einarbeiten, notwendig. Es etabliert sich zunehmend, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung in die Konzeptionsphase der Überarbeitung von Studien- und Prüfungsordnungen einbezogen werden, damit eine ‚Technik-Folgen-Abschätzung‘ Bestandteil der Entscheidungsfindung ist.

Auch der Austausch zwischen der Prüfungsverwaltung und der Studienberatung ist notwendig. Nicht zuletzt ist ein guter Kommunikationsfluss in die Dozierendenschaft hinein wichtig, um an spezifischen Problemen des jeweiligen Studiengangs – bezogen auf Prüfungsthemen – arbeiten zu können. Eine institutionalisierte Absprache zu den anfallenden aktuellen Aufgaben muss auf der Ebene der Studiendekanate stattfinden: mit Prüfungsverwaltung, mit Studienberatung und Studiendekan/Studiendekanin. Besonders gefordert sind dabei die Studiendekaninnen und Studiendekane. Als Leitungen, die ihre Aufgabe neben der Tätigkeit als Professorin und Professor für die Dauer von 3 Jahren wahrnehmen, wird ihnen ein erhebliches Maß an Führungsverantwortung und inhaltlicher Einarbeitung in ihnen fremde Themen aufgebürdet. Ihnen müssen Unterstützungsangebote in Führungsfragen und Einarbeitungsprogramme in die Tätigkeit angeboten werden.

Auch hier setzt das aktuelle Projekt der Universität Göttingen an, das in das dezentrale Management von Lehre und Studium an den Fakultäten investiert.

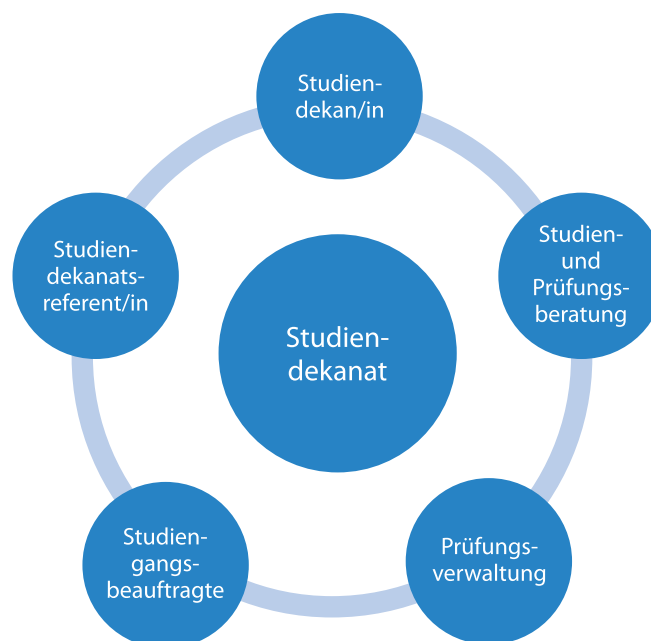
#### 4.5 Dezentrales Management in Studium und Lehre

Die Universität in Göttingen hat auf die Umstellung der Studiengänge und das schnell wachsende Feld an Aufgaben im Qualitätsmanagement von Studium und Lehre reagiert. Sie hat die Studiendekanate auf Ebene der Fakultäten gestärkt. Die Aufgaben der Prüfungsverwaltung haben Schnittmengen zu allen in der Grafik dargestellten Instanzen.

##### 4.5.1 Studiendekanate an der Universität Göttingen

In der Regel ist ein Studiendekanat wie in der unten stehenden Abbildung aufgebaut.

Abb. 15 Aufbau des Studiendekanats



**Studiendekan/Studiendekanin:** Er/Sie ist für die Interessenvertretung des Studiendekanats auf Fakultäts- und Hochschulebene zuständig und die Führungsperson im Studiendekanat.

**Studiengangsbeauftragte:** Für die einzelnen Studiengänge/Fächer hat das Studiendekanat jeweils eine Person aus dem Lehrkörper zur Seite, der/die in der Lage ist, das Qualitätsmanagement in die Inhalte des Studiums zu übersetzen, bzw. diesen Prozess mit den Kolleg/inn/en und beteiligten Studierenden anzustoßen und zu moderieren.

**Studien- und Prüfungsberatungen:** Die Trennung zwischen Studienberatung und Prüfungsberatung ist weitestgehend aufgehoben. Unter der Bezeichnung ‚Studienbüro‘ sind Anlaufstellen geschaffen, wo für die Beratung angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in räumlicher Zusammenarbeit mit der Prüfungsverwaltung zu den Fragen rund um den Studiengang beraten. Die Beratungen sind bemüht, ein auf den Studiengang bezogenes Beratungsangebot zu machen, das Studierende in den verschiedenen Studienphasen aktiv und auch initiativ unterstützt. So werden bspw. Studierende, die für die Auslandsprogramme des Studiengangs in Frage kommen, gezielt angeschrieben, solchen, bei denen ein Studienabbruch droht, ein Beratungsgespräch angeboten etc.

**Studiendekanatsreferent/in:** Diese Position ist – in Kommunikation mit den bereits genannten Funktionsgruppen – für die Anwendung der im Qualitätsmanagement definierten Instrumente zuständig. Sie definiert Maßnahmen, die die Qualität des Studiums und der Lehre voranbringen, pflegt und entwickelt die Studien- und Prüfungsordnungen und ist Ansprechpartner/in für Fragen der Studienorganisation gegenüber dem Lehrkörper, den zentralen Einrichtungen und den anderen Fakultäten.

#### 4.5.2 Ausblick: neue Chancen und Herausforderungen für die Prüfungsverwaltungen

Konflikte, die vor Einführung der beschriebenen Funktionsgruppen der Prüfungsverwaltung zugeschrieben wurden, können durch eine Aufgabenteilung auf den verschiedenen Ebenen der Studienorganisation deutlich reduziert werden bzw. entstehen gar nicht erst. Durch Einstellung von professionellem Beratungspersonal in den Fakultäten konnte der massiv steigende Beratungsbedarf abgefangen werden. Allerdings ist in der neuen Struktur mehr Kommunikation gefragt als zuvor: Wer berät wie? Wo sind die Zuständigkeitsgrenzen? Welche Aufgaben werden durch wen erledigt? Die Alleinzuständigkeit ist einem Netzwerk gewichen, bei dem es viel auf Teamarbeit und das Zusammenführen von Perspektiven ankommt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Wo vormalig die Probleme der Prüfungsverwaltung ignoriert wurden, weil sie als bloße Fragen der Bürokratie gesehen wurden, wird es jetzt für Prüfungsverwaltungen möglich, sich im Sinne des Qualitätsmanagements frühzeitig einzubringen. Aber auch die Schwierigkeiten sind offensichtlich: Das Alleinstellungsmerkmal der Prüfungsverwaltung geht zugunsten der Organisationseinheit Studiendekanat verloren. Nicht selten wird dies als Statusverlust empfunden.

Mit der Etablierung von Strukturen, die die Entwicklung, Beratung und Verwaltung von Ordnungen auf Ebene der Fakultäten mit entsprechend professionell geschultem Personal und einer elektronischen Datenbankbasis ausstatten, sind Regelkreisläufe geschaffen, in denen die Prüfungsverwaltung mehr als zuvor unter Beobachtung und im Vergleich mit den Kolleg/inn/en der

anderen Fakultäten stehen; Regelkreisläufe, die dazu führen, dass das Tempo der Veränderungen anzieht und der Veränderungsdruck im Alltag zunimmt. Aber auch Regelkreisläufe, in denen Probleme strukturell gelöst werden können, damit sie zukünftig nicht mehr entstehen.



## 5 Das Campus Center der Technischen Universität Berlin

Dr. Horst Henrici



Das Campus Center der Technischen Universität Berlin ist die erste Anlaufstelle für Studieninteressierte und Studierende. Die im Folgenden dargestellten Zuständigkeiten und Abläufe, insbesondere im Hinblick auf das Dienstleistungsangebot der Zulassungs- und Studierendenverwaltung, weisen den Weg auch zu einer modernen und zeitgemäßen Prüfungsverwaltung. Ist in der Zulassungsverwaltung QIS-ZUL Pflichtbestandteil für den Zugang zum Studium, so setzt sich dies über die flächendeckende zentrale Studierendenverwaltung mit SOS und QIS-SOS-Funktionalitäten fort. Dieser Weg soll konsequent auf die Prüfungsverwaltung mit QIS-POS im Bereich der gestuften Bachelor- und Masterstudiengänge fortgesetzt werden. Da HIS-POS für die Prüfungsverwaltung an der TU Berlin noch nicht in großem Stil einsetzbar ist, kann das Campus Center als Frontoffice nur für Teilbereiche der Prüfungsverwaltung genutzt werden, etwa zur Informationsvermittlung sowie zur Ausgabe von Abschlussurkunden, Notenbescheinigungen und zur Entgegennahme von Abschlussarbeiten. Die weiteren Aufgaben sind, da aktenbasiert, in den Prüfungsteams abruf- und bearbeitbar. Das Serviceangebot des Campus Centers soll jedoch sukzessive auf das gesamte Spektrum der Prüfungsverwaltung ausgedehnt werden. Welche Geschäftsprozesse und Personalorganisation damit verbunden ist, zeigt der folgende Beitrag zu den Funktionen des im November 2007 eingeführten Campus Centers.

## 5.1 Die Zielstellung

Zielstellung des Campus Centers der TU Berlin ist es, alle Services für Studierende an zentraler Stelle zu bündeln. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei, sowohl die Funktionalität der Abläufe der angebotenen Dienstleistungen zu gewährleisten, als auch die Wertschätzung gegenüber den Studierenden als Kunden sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Dienstleistern organisatorisch und baulich zu verbinden.

## 5.2 Die Ausgangslage

### 5.2.1 Weg vom Schalter

Ursprünglich waren die administrativen Bereiche der klassischen Kernverwaltung in Studienangelegenheiten, also die Zulassungs-, Studierenden- und die Prüfungsverwaltung, im sog. „Schalterdienst“ tätig. Damit stand als Kommunikationsmedium in den Verwaltungsverfahren die persönliche Sprechstunde sowie ergänzend schriftliche Korrespondenz im Vordergrund. Schnell nahmen die Bedarfe an Information und Beratung zu. Insbesondere die Studienstruktureform, in der die herkömmlichen Studiengänge durch das gestufte Bachelor- und Mastersystem abgelöst wurden, vervielfachte das Aufkommen massiv. Trotz gleich bleibender Studierendenzahlen machte die Reform deutlich, verbunden mit der Einführung eines flächendeckenden Numerus Clausus, dass sie nicht nur auf fachlich-inhaltliche Aspekte des Curriculums der einzelnen Studiengänge wirkte, sondern genauso auf die administrativen Geschäftsprozesse.

### 5.2.2 Auswirkungen der Studienstruktureform

In der Prüfungsverwaltung hatte die Umstrukturierung des Studienangebots zur Folge, dass vielfach das Prüfungsaufkommen regelrecht explodierte. Bei der Umsetzung der Bologna-Reform wurde in vielen Studiengängen zunächst darauf verzichtet, konsequent umfassende singuläre Modulprüfungen einzuführen, die ein gemeinsames Kompetenzziel verfolgten. Vielmehr fanden sich mehrere Veranstaltungen als Teilleistungen großer, zum Teil semesterübergreifender Module wieder, die jeweils für sich abgeprüft werden wollten. Der begonnene Prozess, eine elektronische Prüfungsverwaltung einzuführen, gestaltete sich als wahre Sisyphos-Arbeit, da sich die neuen Studiengänge und deren Module laufend veränderten.

In der Zulassungsverwaltung wurde nicht mehr nur noch einmal für einen Diplomstudiengang zugelassen, sondern der/die erfolgreiche Bachelorabsolvent/in sah sich einem zweiten, nun wegen zu prüfender Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen deutlich anspruchsvolleren Bewerbungsverfahren ausgesetzt, wollte er/sie in einen Masterstudiengang. Auch die Studierendenverwaltung sah sich wegen der höheren Durchlässigkeit des Studiensystems vor größere Herausforderungen gestellt, etwa was den Studiengangs- und Hochschulwechsel angeht. Ähnlich verhielt es sich bei den begleitenden Beratungsangeboten. Selbstredend war das Informationsdefizit der Studieninteressierten wie deren Angehörigen im Hinblick auf die neuen Studiengänge groß und wollte ausgeglichen werden.

Kurzum: Die Gemengelage wachsender Nachfrage bei gleichzeitig sinkender Zahl an Studienplätzen, verbunden mit der Einführung einer vollkommen neuen Studienstruktur und nicht zuletzt dem zeitgemäßen hohen Anspruch Studierender an moderne Kommunikationswege, lange Sprechstundenangebote und schnelle Verfahren, war mit den herkömmlichen administrativen Angeboten nicht zu bewältigen. Es wurde dabei schnell klar, dass zusätzlicher Service nicht zum Nulltarif zu erhalten war.

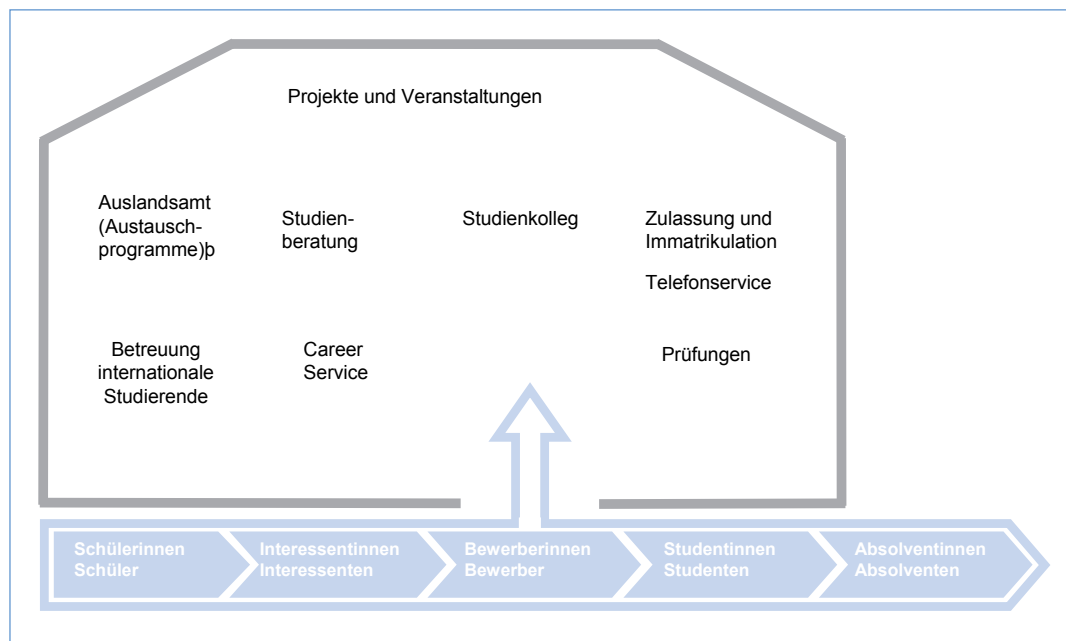
### 5.2.3 Der Studierendenservice-Express als Vorläufer für das Campus Center

So hatte es an der TU Berlin bereits zu Beginn der Studienstrukturereform den Studierendenservice-Express gegeben, in welchem die Studienberatung, die nationale Zulassung und Immatrikulation sowie die internationale Zulassung mit einem Check-In vertreten waren. Dort wurden erste Erfahrungen mit einem Frontoffice-Angebot gemacht, nicht mit Schaltern und Vereinzelungsanlagen, sondern hier mit einer offenen Tresensituation. Dieses Angebot war freilich ein zusätzliches, welches das bisherige um solche Leistungen ergänzte, die weitgehend ohne Schreibzugriff auf die Datenbanken erbringbar waren. Bei der internationalen Zulassung wurde noch einen Schritt weiter gegangen und ein reines Frontoffice etabliert, dessen Leistungen ausschließlich im Studierendenservice-Express erbracht wurden. Einer weiteren Ausdehnung dieses Konzepts auf das klassische Studierendensekretariat war durch die räumliche Enge Grenzen gesetzt. Im Studierendenservice-Express zeigte sich rasch, dass Wartezeiten bei einsehbaren Arbeitsabläufen von den Wartenden eher akzeptiert wurden. Nachteilig war hierbei, dass es keinen ausgewiesenen Wartebereich gab.

## 5.3 Die Idee

Zusammen mit dem Wunsch, auch die weiteren Services für Studierende an zentraler Stelle anzubieten, also ebenso die Prüfungsverwaltung, die Austauschprogramme, die Betreuung internationaler Studierender, das Studienkolleg sowie den Career Service, wurde die Idee für ein Campus Center geboren, in welchem all diese Services vereint werden sollten. Weiteres Ziel war, damit alle Adressaten (Schülerinnen und Schüler, Studieninteressierte, Studierende, Absolventinnen und Absolventen) anzusprechen und so deren Wege kurz zu halten. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung sollte die Möglichkeit gegeben werden, referatsübergreifend an einem Ort arbeiten zu können. So sind Fragestellungen, die verschiedene Bereiche betreffen, unmittelbar klärbar, etwa zwischen Studienberatung und Studierendensekretariat. Ergänzt werden sollte dieses Sprechstundenangebot durch eine Auslage von Formularen und Informationsmaterialien sowie Stehtische mit Terminals zur Nutzung der QIS-Selbstbedienungsfunktionen. Die Funktionen des Campus Centers sollen von einer Koordinatorin oder einem Koordinator gesteuert werden. Schließlich sollten die Öffnungszeiten des Campus Centers eingängig und den Bedürfnissen der Studierenden angepasst sein.

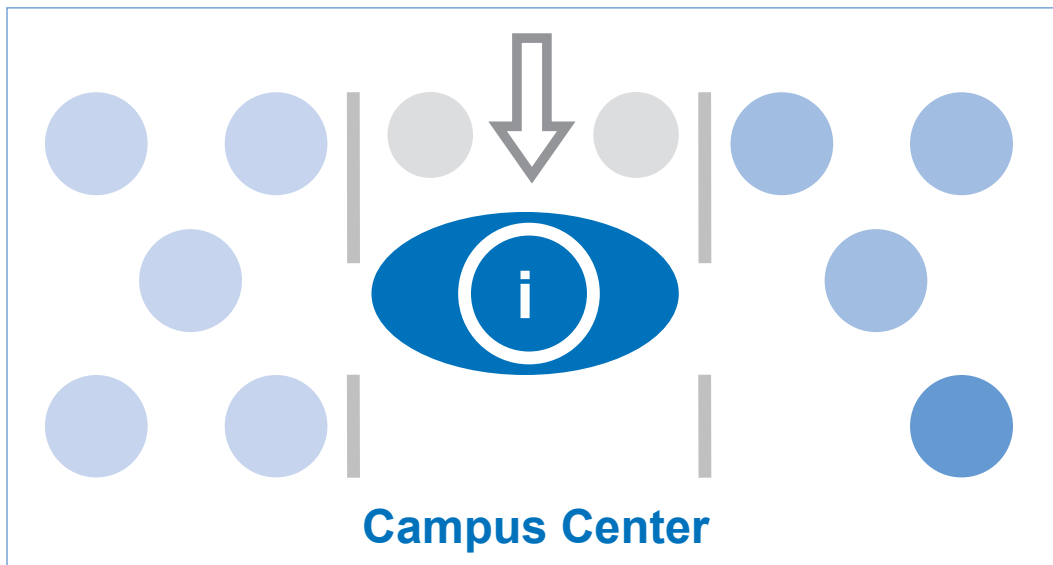
Abb. 16 Aufteilung des Campus Centers



## 5.4 Die Umsetzung

Baulich ist das Campus Center auf einer Gesamtfläche von nahezu 300 qm dreigeteilt: Im Mittelbereich, der über den Haupteingang zugänglich ist, besteht ein Infocounter in einer großzügig gestalteten attraktiven Tresensituation. Von diesem mittleren Bereich aus öffnet sich der Weg in die beiden Flügel, in denen das eigentliche Beratungs- und Dienstleistungsangebot vorgehalten wird. Es besteht ein Flügel als reines Frontoffice des Studierendensekretariats inklusive der internationalen Zulassung. Im zweiten Flügel sind die Beratungsangebote des Akademischen Auslandsamts, der Studienberatung, des Studienkollegs, der Betreuung internationaler Studierender sowie des Career Service zusammengefasst. Flankiert wird das persönliche Sprechstunden- und Selbstbedienungsangebot des Campus Centers durch einen neu gestalteten Webauftritt sowie den Telefonservice-Express, der mit einer zentralen Hotline und einer E-Mail-Adresse alle Fragen rund um die Zulassungs- und Studierendenverwaltung telefonisch und per E-Mail bedient.

Abb. 17 Der Infocounter des Campus Centers



Im Einzelnen:

#### 5.4.1 Der Infocounter im Mittelteil

Der Infocounter ist die zentrale Anlaufstelle des Campus Centers. Er ist als Tresen mit zwei Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet. Am Infocounter ist regelmäßig eine studentische Hilfskraft als Campuslotse eingesetzt, die zu Spitzenzeiten noch durch eine weitere Kraft unterstützt werden kann. Dort wird das Anliegen aufgenommen, wenn möglich sofort geklärt oder es wird eine Wartenummer vergeben. Diese kontrollierte Nummernvergabe erfolgt über eine spezielle Software, anhand derer Wartekreise für die einzelnen Beratungsbereiche definiert werden können. So sind an der TU Berlin die Wartekreise strukturell eingeteilt nach den dort vertretenen Bereichen. Dies fällt insofern leicht, als jeder Bereich durch seine Aufgabenzuordnung ein im Regelfall gut abgrenzbares Dienstleistungsspektrum abdeckt. So nimmt es nicht wunder, dass das Studierendensekretariat als Frontoffice andere Angebote macht, als etwa die Studienberatung. Die Frequenz der Aufrufe, die dezentral über den jeweiligen Arbeitsplatz („Serviceinsel“) erfolgen, wird über die Software erfasst, die daraus eine prognostizierte Wartezeit berechnet, die schließlich auf dem Warteticket ausgewiesen wird. So ist die Studentin oder der Student in der Lage zu entscheiden, ob sie oder er bei einer längeren Wartezeit diese noch für etwas anderes nutzt. So ist es beispielsweise von Vorteil, dass unmittelbar gegenüber dem Campus Center auch neue Toilettenanlagen installiert wurden, die in ihrer Wertigkeit dem Ambiente des Campus Centers entsprechen. Ebenso ist eine Cafeteria unmittelbar erreichbar. Schließlich wird noch ein eigener Wartebereich des Campus Centers angeboten, in dem über Flachbildmonitore zu den frei werdenden Serviceinseln aufgerufen wird.

### 5.4.2 Frontoffice im Westflügel für Zulassung und Immatrikulation

Der Westflügel des Campus Centers ist mit fünf Arbeitsplätzen ausgestattet. Diese sind mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl des Studierendensekretariats sowie der internationalen Zulassung besetzt. Die Studierenden werden vom Arbeitsplatz aus jeweils aufgerufen und nehmen gegenüber dem/der Sachbearbeiter/in Platz. Eine individuelle Terminvergabe findet nicht statt.

Für die Studierendenverwaltung wird HIS-ZUL und -SOS eingesetzt, so dass die jeweiligen Geschäftsprozesse zum größten Teil bereits im Campus Center als Frontoffice direkt erledigt werden können. Eine Weiterverweisung an das Backoffice oder die jeweilige Teamleitung ist nur bei schwierigen Ausnahmefällen erforderlich. Die Erledigungsrate ist sehr hoch (rd. 95 %). Die wesentlichen im Frontoffice erfüllbaren Aufgaben sind die Vermittlung von Standardinformationen sowie die Ausgabe von Formularen (sofern noch erforderlich, da alle Formulare auch aus dem Netz abgerufen werden können) und Informationsmaterialien, Ausstellen von Bescheinigungen, Antrags- und Sachbearbeitung mit einer Kurzberatung sowie die Anleitung zur Selbstinformation.

### 5.4.3 Beratungsangebote und externe Nutzung im Ostflügel

Der Ostflügel ist mit sechs Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet. Deren Besetzung richtet sich nach einem jährlich erstellten Belegungsplan. Nicht jeder relevante Bereich des Studierendenservice ist dort über die komplette Öffnungszeit des Campus Centers vertreten. Vielmehr soll mit der jährlichen Festlegung die Auslastung der einzelnen Bereiche überprüft und das Angebot angepasst werden. Die Belegung der Arbeitsplätze ist daher flexibel und orientiert sich am Bedarf. Einer der Plätze ist als Infothek des Akademischen Auslandsamts gestaltet. Dort können sich Studierende über eine aktuell gehaltene Datenbank über Auslandsaufenthalte Programmstudierender informieren. Dieser Platz ist nicht zusätzlich besetzt, sondern dient der Selbstinformation. Die übrigen vier Arbeitsplätze unterliegen der wechselnden Belegung durch die internen Bereiche des Prüfungsbereichs, des Akademischen Auslandsamts, der Studienberatung, des Career Service, der Betreuung internationaler Studierender sowie des Studienkollegs. Darüber hinaus wird ein Arbeitsplatz zeitweise an das Studentenwerk zur Bafög-Beratung vergeben.

### 5.4.4 Flankierende Maßnahmen

Das Campus Center ist in das Gesamtangebot der Abteilung Studierendenservice eingebettet, wird durch einen Koordinator oder eine Koordinatorin gesteuert und durch den Telefonservice-Express sowie den Webauftritt flankiert.

#### Die Koordination

Das Campus Center wird durch eine/n Koordinator/in im gehobenen Dienst gesteuert. Dies stellt eine Sonderaufgabe von rd. acht Stunden pro Woche dar. Der/die Koordinator/in stellt die Besetzung und Schulung der studentischen Hilfskräfte am Infocounter sicher, koordiniert den Erfahrungsaustausch der im Campus Center vertretenen Bereiche und wertet die Auslastung der einzelnen Wartekreise aus, um daraus Rückschlüsse auf Öffnungszeiten und Besetzungsgrade ableiten zu können.

### Der Telefonservice-Express

Der Telefonservice-Express der TU Berlin stellt als zentraler Telefon- und E-Mail-Anlauf für alle Fragen rund um Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation eine wirkliche Verbesserung für die Studierenden und Studieninteressierten dar, die sich nach nunmehr drei Jahren Betrieb nicht mehr wegdenken lässt. Das Telefonservice-Team

- ist durch eine zentrale Rufnummer die telefonische Anlaufstelle des Bereichs Zulassung und Immatrikulation für Standardanfragen von Studierenden, Studieninteressierten (national sowie international), Behörden, Eltern usw.,
- beantwortet die eingehenden E-Mails zu allen Fragen rund um Bewerbung, Immatrikulation und Studierendenverwaltung oder
- nimmt individuelle Anfragen auf und leitet diese an die zuständigen Sachbearbeiter/innen des Bereichs oder weitere TU-Stellen weiter,
- springt bei personellen Engpässen im Campus Center ein.

Alle Fragen rund ums Studium beantwortet das Team entweder selbst oder verbindet bzw. weist an die jeweils zuständigen Bereiche. Insbesondere zu Bewerbung, Zulassung (national und international), Immatrikulation, Rückmeldung, Exmatrikulation, Studiengangswechsel, Promotion, Ausstellung des Studierendenausweises inklusive Semesterticket, Beurlaubung sowie Gast- und Nebenhörenden kann das Team kompetent informieren und die Sachbearbeiter/innen von diesen Standardfragen entlasten, wodurch die Personalkapazität an Fachkräften für Backoffice-Tätigkeiten, insbesondere zur Durchführung der Verwaltungsverfahren von Zulassung und Immatrikulation, mit verhältnismäßigem Mittelaufwand deutlich erhöht werden konnte.

Zwischen 10 und 25 % der Anrufe werden zu den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern durchgestellt, 75 bis 90 % der Anrufe können direkt beantwortet werden. Nach einer intensiven Einarbeitungszeit durch Schulungen durch Sachbearbeiter/innen, durch regelmäßige Hospitationen sowie der kontinuierlichen Versorgung mit aktuellen Informationen durch den/die Koordinator/in als Schnittstelle zu den Sachbearbeiter/inne/n sind die studentischen Hilfskräfte des Telefonservices immer auf dem neuesten Stand.

Sowohl Telefon- wie auch E-Mail-Anfragen sind nach wie vor komplementäre Kommunikationsmedien neben der persönlichen Sprechstunde, die dadurch auch zu einem Teil entlastet wird. Die TU, die sich als serviceorientierte, zukunftsgerichtete Forschungsuniversität präsentiert, kann diesen Eindruck auch bei den zukünftigen Multiplikatoren hinterlassen. Freundliches Auftreten, Kompetenz und Hilfsbereitschaft stehen hier an vorderster Stelle und können von dem international besetzten Telefonservice-Team optimal vermittelt werden. Die Besetzung des Callcenters mit studentischen Beschäftigten ist ideal, da sie die Situation der Anrufer/innen kennen und verstehen und Standardfragen adäquat beantworten können.

Ein studentisches Team von dieser Größe konstant auf einem Level motiviert und einsatzfähig zu halten, um die Projektziele zu erreichen, erfordert Koordination. Hierfür ist eine Stelle des mittleren Dienstes geschaffen worden, die insbesondere die Einsatzplanung der studentischen Hilfskräfte koordiniert, dafür Sorge trägt, dass die technische Infrastruktur zuverlässig zur Verfügung steht, die Wissensdatenbank gepflegt und weiterentwickelt wird sowie die Informations- und Kommunikationsstrukturen optimiert. Die Stelle wurde in zwei halbe Stellen geteilt, um eine gegenseitige Vertretbarkeit sicherstellen zu können. Zudem unterstützen die Koordinatoren den Betrieb des Telefonservice-Express direkt, indem sie schwierige Telefonate inhaltlich betreuen und in Spit-



zenzeiten als Puffer fungieren, um aufgestaute Anrufe anzunehmen. Darüber hinaus kommt ihnen eine Kontrollfunktion bei der E-Mail-Beantwortung (4-Augen-Prinzip) zu.

Es hat sich bereits während der Projektphase herausgestellt, dass das Angebot des Telefonservice-Express als Bestandteil des Studierendenservices die Außendarstellung und die Erreichbarkeit der TU für Studierende enorm verbessert und gleichzeitig eine Nachfrage befriedigt, die zuvor gar nicht quantifizierbar war. Dadurch, dass Studierende und Bewerber/innen den Bereich von Montag bis Freitag sowohl 37 Stunden pro Woche (Mo.-Do. 9 bis 17 Uhr, Fr. bis 14 Uhr) telefonisch erreichen können als auch E-Mails in der Regel innerhalb von 48 Stunden beantwortet werden, flankiert der Telefonservice den Sprechstundenbetrieb im Campus Center außerordentlich. Die Historie der einzelnen Mails wird in einem Open Ticket Request System (OTRS) abgebildet und ist nachvollziehbar. Sind Mails beantwortet oder weitergeleitet, wird das jeweilige Ticket geschlossen. Die E-Mail-Beantwortung von Standardfragen erfolgt im Wesentlichen über Textbausteine, die mit den jeweils zuständigen Expertinnen und Experten entwickelt wurden, was die Gefahr fehlerhafter Auskünfte minimiert.

Die Arbeitszeiten der studentischen Mitarbeiter/innen pendeln zwischen zwei und maximal fünf Stunden. Das Gesamtstundenvolumen von 900h/Monat wurde auf 14-17 studentische Hilfskräfte mit in der Regel 40 Std./Monat verteilt. Ohne den Telefonservice müssten die Mannstunden im Campus Center erheblich ausgedehnt werden, was personalorganisatorisch nicht leistbar wäre. Weiter wäre es für die Klientel nicht zumutbar, auf Telefon und E-Mail als inzwischen übliche Kommunikationsformen verzichten zu müssen, zumal nicht alle Bewerber/innen aus Berlin kommen oder auch während des Studiums mobil sind (Auslandsaufenthalte). Wie erwartet war durch die Studienreform an der TU ein höheres Informationsbedürfnis bei den Studieninteressierten sichtbar und messbar, was durch den Telefonservice-Express aufgefangen wurde.

Das Angebot des Telefonservice-Express wurde sehr gut angenommen. Im Februar 2008 wurde eine Online-Umfrage zur Zufriedenheitsermittlung der Nutzer/innen gestartet. Dazu wurde ein Link unter jede Antwortmail gesetzt, der den/die Absender/in aufforderte an der Online-Umfrage teilzunehmen. Deren Auswertung von rd. 120 Rückläufen ergab, dass der Großteil der Anrufer/innen über das Internet auf den Telefonservice-Express aufmerksam wurde, die Erreichbarkeit und die Beantwortung per Telefon und E-Mail mit rd. 90 % als gut bewertet wurde und die Mitarbeiter/innen freundlich agierten (96 %). Insgesamt sind im Zeitraum bis 31.08.2009 **121.069 Anrufe** und **168.840 E-Mails** beantwortet worden. Die Anruhzahl/Monat schwankte im Jahr 2009 von **477 Anrufen im Januar** und **9.761 Anrufen im August**.

#### Neuer Webauftritt mit TYPO3

Die Neukonzeption des Internetauftritts der zentralen Universitätsverwaltung mit dem Content Management System TYPO3 mit einer stärkeren Erweiterung der QIS-Selbstbedienungsfunktionen an Terminals direkt im Campus Center, gerade im Hinblick auf die elektronische Prüfungsanmeldung, ergänzt die traditionellen Angebote, insbesondere der Sprechstunde und der Printinformationen, signifikant.

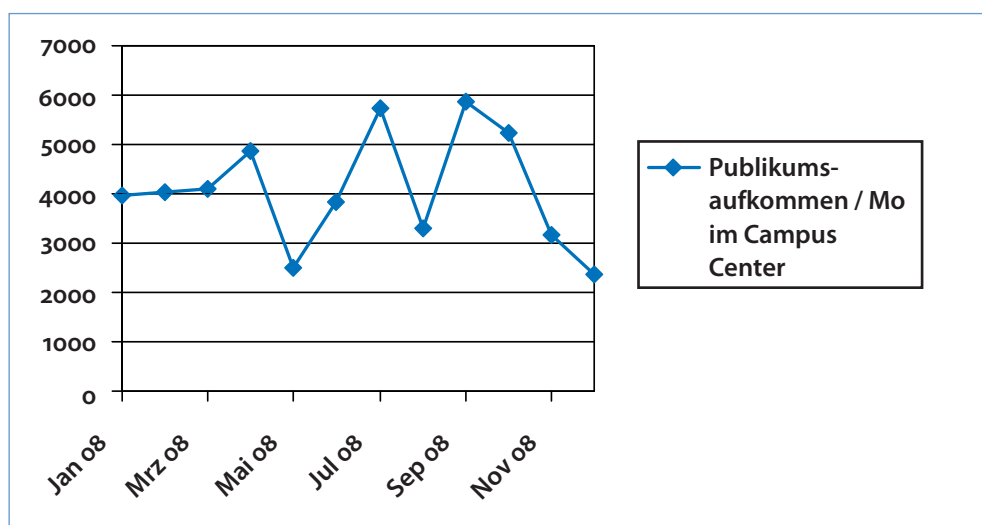


### 5.4.5 Öffnungszeiten und Auslastung

Im Hinblick auf die Öffnungszeiten des Campus Centers steht das Nutzungsverhalten der Studierenden im Fokus. Gleichzeitig ist aber auch den personalorganisatorischen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, da das Campus Center weitgehend personalneutral eingerichtet werden sollte. Die Öffnungszeiten Mo. bis Do. von 9.30 Uhr sowie Fr. bis 14 Uhr stellen insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs für Zulassung und Immatrikulation vor Herausforderungen, als dort zu einem großen Teil teilzeitbeschäftigte Mütter mit schulpflichtigen Kindern tätig sind. Hier galt es Funktionszeiten festzulegen, nach welchen die Funktionsfähigkeit der Sprechstunde genauso gewährleistet wird, als die Rücksichtnahme auf Betreuungszeiten und nicht zuletzt die nach der Sprechstunde anfallenden Backofficearbeiten. Darüber hinaus ist für Teambesprechungen eine Minimalbesetzung im Campuscenter zu organisieren bzw. sind solche Besprechungen auf die Zeit vor der Sprechstunde zu legen. Die Öffnungszeiten wurden nach einem Jahr Probebetrieb evaluiert. Dies fiel leicht, da über die Aufrufanlage das Publikumsaufkommen statistisch ausgewertet werden konnte. Eine Veränderung der Sprechstunde, wie dies etwa hinsichtlich einer Verlängerung in den Nachmittag hinein „befürchtet wurde“, rechtfertigte sich durch diese Auswertungen jedoch nicht.

Die Auslastung des Campus Centers schwankte im Jahr 2008 stark. Auf der nachfolgenden Abbildung sind deutliche Belastungsspitzen erkennbar. Diese resultieren aus dem starken Aufkommen in den Zulassungs- und Immatrikulationsphasen, gerade zum Wintersemester 2008/09. Das hier dokumentierte Aufkommen war nur noch mit größten Schwierigkeiten (Verstärkung des Mitteltresens sowie Verlängerung der Sprechzeiten) beherrschbar. Um diese Peaks nicht durch das Nadelöhr des Mitteltresens laufen zu lassen, was zum Teil mit erheblichen Wartezeiten verbunden war, wurden bereits zum Wintersemester 2009/10 für die betroffenen wenigen Wochen dezentrale Frontoffice-Arbeitsplätze geschaffen, an denen zu Zulassung und Immatrikulation beraten werden konnte.

**Abb. 18** Auslastung des Campus Centers



## 5.5 Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem Campus Center der TU Berlin ist es gelungen, nahezu alle Services für Studierende an einer attraktiven, zentralen, gut erreichbaren und mit verlässlichen und kundenfreundlichen Öffnungszeiten ausgestatteten Anlaufstelle zu etablieren. Die äußere Anmutung sowie die geschulten und fortgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spiegeln eine serviceorientierte, transparente und gleichwohl seriöse Atmosphäre wider. Die kontrollierte Nummernvergabe und die Koordination der beteiligten Verwaltungsbereiche laufen reibungslos. Der Flügel der Zulassungs- und Studierendenverwaltung ist als echtes Frontoffice etabliert und nach einem Jahr Probebetrieb optimiert. Die Prüfungsverwaltung ist mit derzeit einem Arbeitsplatz vertreten, kann jedoch aufgrund der mangelnden Einführung von (QIS-)POS nur Teilbereiche seines Dienstleistungsangebots im Campus Center anbieten. Der Flügel des Akademischen Auslandsamts, des Studienkollegs, der Betreuung internationaler Studierender sowie der Studienberatung bündelt effektiv die Beratungsangebote des Studierendenservices.

Daher liegt es auf der Hand, für die Bereiche der Kernverwaltung des Studierendenservices, also insbesondere die Prüfungsverwaltung, die Selbstbedienungsfunktionen über QIS-POS zu verstärken, um damit die persönliche Sprechstunde des Prüfungsbereichs zu entlasten und gleichzeitig dessen Präsenz im Campus Center zu stärken. Ebenso werden verbesserte Selbstbedienungsfunktionen für die Zulassungsverwaltung über QIS-ZUL und ein damit verknüpftes Kommunikationsmanagement sowie die umfassende Online-Einschreibung für Bachelor- und Masterstudiengänge angestrebt, um insgesamt ein „rundes Bild“ der Studierendenservices an der TU Berlin anzubieten.

## 6 Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover

Madlen Karasch

### 6.1 Von der Planung bis zur Evaluation

Die Leibniz Universität Hannover hat, wie viele andere Hochschulen auch, ein ServiceCenter als zentrale Anlaufstelle für alle Anliegen der Studierenden und Studieninteressierten eingerichtet. Neben dem Immatrikulationsamt, der Zentralen Studienberatung, dem Studentenwerk, der Psychologisch Therapeutischen Beratung und dem Hochschulbüro für Internationales ist in Hannover auch das zentrale Akademische Prüfungsamt in das ServiceCenter integriert. Im Folgenden wird das Konzept aus Hannover vorgestellt.

Nachdem das ServiceCenter ein Jahr lang den Besucherinnen und Besuchern zur Verfügung stand, fand eine Evaluation statt, in der die Zusammenarbeit der beteiligten Einrichtungen sowie der Service für die Studierenden näher betrachtet wurde. Das Vorgehen bei der Evaluation sowie deren Ergebnisse werden ebenfalls erläutert.

Im besonderen Fokus der Betrachtungen stehen die Schwierigkeiten und Probleme, die die Beteiligung des Akademischen Prüfungsamtes am ServiceCenter aufwirft und welche Lösungsansätze an der Leibniz Universität Hannover hierfür gefunden wurden.

### 6.2 Das Konzept

Das ServiceCenter ist seit Mai 2006 der erste Anlaufpunkt für Studierende und Studieninteressierte der Leibniz Universität zu allen Fragen rund ums Studium. In einem beteiligungsorientierten eineinhalbjährigen Projekt entwickelten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Einrichtungen gemeinsam das Konzept, das nach einer halbjährigen Bauphase verwirklicht werden konnte.

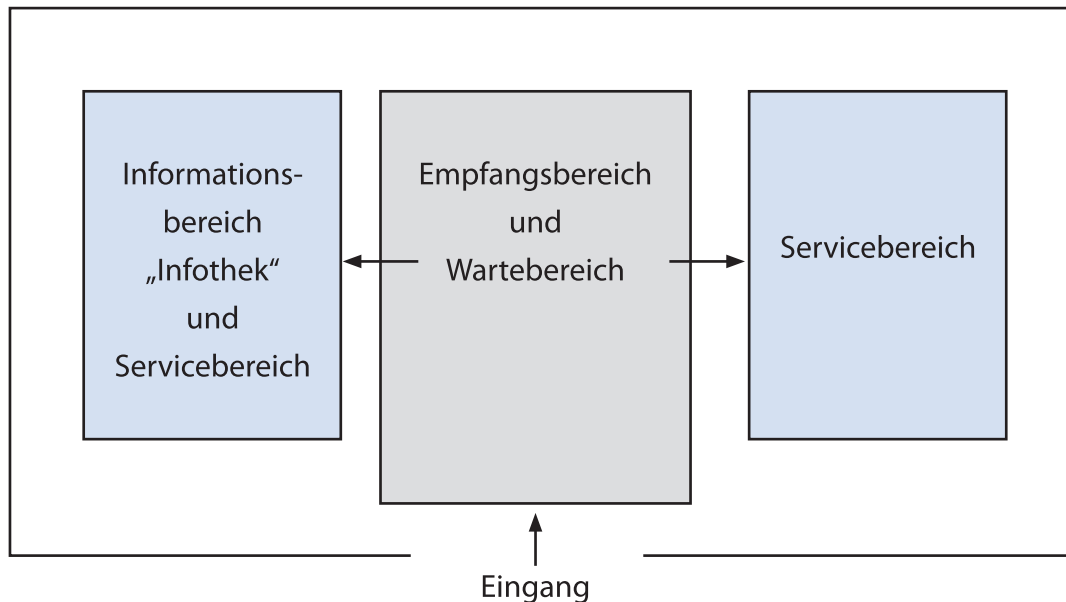
Ausgehend von dem Leitsatz „one face to the customer“ wurden die Anforderungen einer hohen Erledigungsquote und einer starken Kundenorientierung formuliert. Daraus resultierten für die Gruppierung der von den beteiligten Einrichtungen zu erledigenden Aufgaben drei Informations- und Bearbeitungslevels:

- Level 1:** Anliegenklärung, Formularausgabe, Standardinformationen, FAQ-Fragen, Weiterleitung in nachgeordnete Bereiche
- Level 2:** Antrags- und Sachbearbeitung, genaue Anliegenklärung, Bearbeitung von Bescheinigungen, Kurzberatung
- Level 3:** Antrags- und Sachbearbeitung in schwierigen Fällen, längere Bescheideerteilungen, individueller Schriftverkehr, Beratungen

Zur Abgrenzung von Level 2 zu Level 3 wurde zusätzlich ein Richtwert für die Bearbeitungsdauer von 5 Minuten festgelegt.

Das ServiceCenter ist in zwei Bereiche gegliedert: den Empfangs- und Wartebereich und den Service- und Informationsbereich einschließlich der Infothek. Die umfangreichen Öffnungszeiten erstrecken sich von Montag bis Donnerstag von 10.00 – 17.00 Uhr und Freitag von 10.00 – 15.00 Uhr.

**Abb. 19** Graphische Darstellung des Konzeptes



Die Bereiche werden flankiert von den sog. Backoffices, den Büroräumen der beteiligten Einrichtungen, aus denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im ServiceCenter eingesetzt werden. Im ServiceCenter werden die Anfragen der Levels 1 und 2 bearbeitet. Die übrigen Anfragen werden direkt in die sogenannten Backoffices weitergeleitet. Darüber hinaus ist für alle Belange der Studierenden und Studieninteressierten eine Servicehotline eingerichtet worden.

### 6.2.1 Der Empfangs- und Wartebereich

Der Empfangs- und Wartebereich ist der zentrale Anlaufpunkt im ServiceCenter. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern obliegen in erster Linie die Klärung der Anliegen und die Weiterleitung in die Servicebereiche oder die Infothek. Sie steuern und koordinieren den Publikumsverkehr und werden dabei von einem elektronischen Nummernaufrufsystem unterstützt. Darüber hinaus werden am Empfang Kurzinformationen gegeben sowie nach Absprache Anträge und Formulare ausgegeben. Die Aufgaben des Empfangs entsprechen dem sogenannten Level 1. Abweichend von den rollierenden Besetzungen im Servicebereich und dem Ursprungsmodell, das am Empfang eine Vollzeitkraft und mehrere Hilfskräfte vorsah, sind am Empfang mittlerweile zwei Vollzeitkräfte tätig. Aufgrund des hohen Schulungsaufwandes, bedingt durch die Fluktuation der Hilfskräfte und der Schwierigkeit der Vertretung, wurde hier im Vorfeld der Evaluation nach etwa einjähriger Laufzeit eine weitere Vollzeitstelle eingerichtet.

## 6.2.2 Der Service- und Informationsbereich

In diesem Bereich bieten das Immatrikulationsamt inkl. Admissions, das zentrale Akademische Prüfungsamt, die Zentrale Studienberatung und das Studentenwerk ihren Service an. Darüber hinaus gibt es die Infothek, die mit Printmedien und Arbeitsplatzrechnern den Besucherinnen und Besuchern zur Selbstinformation zur Verfügung steht. Studentische Hilfskräfte unterstützen bei Bedarf, indem sie Anleitung zur Selbstinformation geben.

Während das Immatrikulationsamt und das Studentenwerk durchgängig im ServiceCenter vertreten sind, bietet das Prüfungsamt nur über die Öffnungszeiten im Backoffice hinaus Servicezeiten an. Bereits während der Projektarbeit zeigte sich, dass aufgrund der Vielzahl und der Heterogenität der Prüfungsordnungen die Schnittmenge der im ServiceCenter zu bearbeitenden Aufgaben zu gering ist. Um den Studierenden einen besseren Service anbieten zu können, sind während der Öffnungszeiten im Prüfungsamt weiterhin alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechbar.

Auch die Zentrale Studienberatung, das Hochschulbüro für Internationales und die Psychologisch Therapeutische Beratung sind nur zeitweilig im ServiceCenter vertreten.

**Abb. 20** Angebote im Service- und Informationsbereich 1

Servicebereich		
I-Amt/Admissions	Prüfungsamt	Studentenwerk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbung – Zulassung In- +Ausländer</li> <li>• Fachwechsel</li> <li>• Bescheinigungen</li> <li>• Beurlaubung</li> <li>• Exmatrikulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notenspiegel / Bescheinigungen</li> <li>• Abgabe von Studien- bzw. Abschlussarbeiten</li> <li>• Annahme von Unterlagen</li> <li>• Zeugnisabholung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAFöG</li> <li>• Sozialberatung</li> <li>• Unfallmeldungen</li> <li>• Info und Anträge über Wohnen</li> <li>• MensaCard</li> </ul>
<p>Öffnungszeiten: Mo bis Do 10 – 17 Uhr, Fr 10 bis 15 Uhr</p> <p>Als weitere Einrichtung ist zeitweise die ptb (Psychologisch Therapeutische Beratung) und das Hochschulbüro für Internationales präsent.</p> <p>Besonderheit des Prüfungsamtes: Das ServiceCenter ist nur außerhalb der Backofficezeiten (Mo bis Mi 10 – 12.30 Uhr und Do 10 – 12.30 und 14 bis 16 Uhr) besetzt.</p>		

Abweichend von dem eigentlichen Konzept, wonach alle vertretenen Einrichtungen ihre Angebote im Servicebereich vorhalten sollten, wurden die Kurzberatung der Zentralen Studienberatung und Teile des Angebotes des Hochschulbüros für Internationales in die Bereiche der Infothek ausgelagert. Aufgrund der baulichen Besonderheit einer Empore im Infotheksbereich ist es der Studienberatung möglich, auch in Kurzberatungen die Beratungsintimität zu gewährleisten.

Abb. 21 Angebote im Service- und Informationsbereich 2

<b>Beratung der ZSB im SC</b> Mo bis Fr 10 bis 14 Uhr <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clearing</li> <li>- Kurzberatung</li> <li>- Informationen</li> <li>- Terminvergabe</li> </ul>	<b>Infothek – gezielte Selbstinformation im SC</b> Öffnungszeiten Mo bis Do 10 – 17 Uhr, Fr 10 – 15 Uhr <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung bei Selbstinformation im Internet und Printmedien ....</li> <li>• Internetarbeitsplätze</li> <li>• Informationen rund ums Studium ....</li> <li>• Materialien zu allen Studiengängen der LUH ...</li> <li>• Studien-, berufskundliche Infos und Literatur ...</li> <li>• Vorhalten von Broschüren ....</li> <li>• Vollständigkeit ... Infoscreen im SC ....</li> <li>• Beantwortung von schriftlichen Standardanfragen (Brief und E-Mail).</li> </ul>
<b>Sprechstunde des HI im SC</b> Mo bis Do 10 – 12 Uhr Di 14 – 16 Uhr <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslandsstudium</li> <li>- Stipendienprogramme</li> <li>- Antragstellung</li> </ul>	

Das Ursprungskonzept für die Besetzung des Servicebereichs sah vor, dass zunächst eine rollierende Besetzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Einrichtungen organisiert wurde. Im Verlauf eines Zeitraumes von zwei bis drei Jahren sollte sich ein fester Mitarbeiterstamm bilden, der durchgängig im ServiceCenter tätig ist und über Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt wird, an allen Tischen für alle Belange der Ratsuchenden gleichermaßen Auskunft geben zu können.

### 6.2.3 Telefon- und E-Mail-Service

In einem dem ServiceCenter nachgeordneten Projekt wurde die Einrichtung und Ausgestaltung eines zentralen Telefon- und E-Mail-Services bearbeitet. Seit Januar 2007 werden in der Servicehotline alle Anrufe für das Immatrikulationsamt, das Prüfungsamt und die Zentrale Studienberatung gebündelt. Nach außen wird nur noch die zentrale Rufnummer 0511/762-2020 kommuniziert, die Montag bis Donnerstag von 09.00 – 17.00 Uhr und Freitag von 09.00 – 15.00 Uhr erreichbar ist.

Die Servicehotline ist mit zweieinhalb festen Stellen ausgestattet und wird von entsprechend geschulten Hilfskräften unterstützt. Im Einsatz ist eine ACD-Anlage. In der Hotline werden ähnlich des Empfangs im ServiceCenter die Anliegen geklärt: Level 1 - Anfragen beantworten. Darüber hinaus erfolgt die Weiterleitung in die Backoffices.

Parallel wurde eine zentrale E-Mailadresse (info@uni-hannover.de) eingerichtet, die ähnlich den Anrufen auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hotline bearbeitet wird.

## 6.3 Die Evaluation

Im Frühjahr und Sommer 2007 wurde das ServiceCenter evaluiert. Die Evaluation erfolgte in Form eines Projektes und war in drei Schritte gegliedert. Zunächst fand eine Mitarbeiterbefragung statt. Dieser schloss sich eine Kundenbefragung an. Im Nachgang wurden die Ergebnisse zusammengeführt und abschließende Maßnahmen verabredet.

### 6.3.1 Die Mitarbeiterbefragung

Alle im ServiceCenter beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Studentischen Hilfskräfte wurden mittels eines Fragbogens zu folgenden Themen befragt:

- Räumlichkeiten/Ausstattung
- Öffnungszeiten/Arbeitszeitgestaltung
- Zusammenarbeit/Anerkennung
- Abläufe/Standards
- Information/Qualifikation

Nach Auswertung der Mitarbeiterbefragung fand ein Tagesworkshop mit allen Beteiligten statt, in dem die Befragungsergebnisse ausgewertet wurden. Es gab Raum zu Diskussionen und Erläuterungen. Darüber hinaus wurden erste Maßnahmen verabredet und Ideen für die Kundenbefragung gesammelt.

#### Ergebnisse Mitarbeiterbefragung und erste Maßnahmen

Die Räumlichkeiten und die Ausstattung wurden mit 85 % als gut bis sehr gut beurteilt. Durch einzelne Sofortmaßnahmen wie Aufhängen von Bildern und Aufstellen von Pflanzen konnten die Atmosphäre, die Akustik und die Beratungsintimität verbessert werden.

Diskutiert wurden die Verkürzung der Öffnungszeiten freitags und die Einführung eines längeren Besuchertags. Nach Auswertung der Angaben der Besucher/innen in der Kundenbefragung wurden die ursprünglichen Öffnungszeiten jedoch beibehalten.

Mit gut bis sehr gut beurteilt wurden die Transparenz der Verantwortlichkeit und die Aufgabenverteilung.

Die Zusammenarbeit wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung eher schlecht beurteilt. Das Fehlen einer Struktur für Kommunikationsprozesse wurde genauso wie das Fehlen teambildender Maßnahmen im ServiceCenter bemängelt. Zur Verbesserung der Kommunikation und zur Förderung der Zusammenarbeit wurde ein monatlicher Jour fixe eingerichtet, an dem alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen können. Im ersten Jahr initiierte die Leiterin des ServiceCenters das Treffen, und die Führungskräfte nahmen an jedem Treffen teil. Während dieser Zeit bekam jede Einrichtung an einem Termin die Möglichkeit, sich und ihre Aufgaben näher vorzustellen. Nach dem ersten Jahr finden die Jour fixes nun selbstorganisiert und nur noch bei Bedarf mit den Führungskräften zusammen statt. Fragen oder Probleme aus dem Jour fixe werden in den Führungskreis zurückgekoppelt.

Die Führungskräfte der beteiligten Einrichtungen, die Supervisorin der Servicehotline sowie die festen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Empfangs treffen sich ebenfalls einmal monatlich und tauschen sich aus, um die Zusammenarbeit besser abstimmen zu können.

Im Workshop wurde das Ursprungskonzept – aus einer rollierenden Mitarbeiterbesetzung ein festes Team für das ServiceCenter zu entwickeln – zur Diskussion gestellt, da dieses Modell von Beginn an viele Gegnerinnen und Gegner hatte. Als Ergebnis wurde beschlossen, von dem Konzept abzuweichen und es dauerhaft bei einer wechselnden Besetzung zu belassen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürchteten, die Anbindung in die beteiligten Einrichtungen zu verlieren und von Informationen abgeschnitten zu sein. Insbesondere aus fachlicher Sicht waren die Bedenken, dass im ServiceCenter die Qualität der Beratung abnehmen könnte, sehr groß. Darüber hinaus wird die Tätigkeit im ServiceCenter von vielen Beschäftigten als Abwechslung zum Arbeitsalltag wahrgenommen.

#### Information und Qualifikation – Ein prüfungsamtsspezifisches Problem

Während die schlechten Bewertungen im Bereich der Zusammenarbeit bei allen beteiligten Einrichtungen gleichermaßen auftraten, sind Information und Qualifikation überwiegend in der Prüfungsverwaltung ein Problem. Die Heterogenität der Studiengänge drückt sich in einer Vielzahl von Prüfungsordnungen mit unterschiedlichsten Regelungen aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stark auf die den jeweiligen Arbeits- und Vertretungsplatz betreffenden Regelungen spezialisiert und können im ServiceCenter nur bedingt auf die Fragen der Studierenden eingehen. Zudem ist die Vereinbarkeit der Sprechzeiten im ServiceCenter mit den Sprechzeiten im Prüfungsamt schwierig. Zeit für Sachbearbeitung bleibt durch die Doppelbelastung weniger. Hinzu kam die schlechte Internetdarstellung sowohl prüfungsamtsintern als auch in den Fakultäten, die eine übergreifende Informationsweitergabe erschwerte.

Im Prüfungsamt sind seit der Befragung einige Maßnahmen ergriffen worden, um die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Die Besetzung des ServiceCenters ist nun tageweise in Dreierteams organisiert. Flankiert wird dies von Springerinnen und Springer ohne feste Tage, die sich flexibel die Vertretungszeiten aufteilen können.

Seit dem Wintersemester 2008/2009 wird nach einem Präsidiumsbeschluss sukzessive die Musterprüfungsordnung der Leibniz Universität umgesetzt. Bis zum Wintersemester 2010/2011 müssen alle Bachelor- und Masterstudiengänge auf die Musterprüfungsordnung umgestellt sein. Dies soll zu einheitlicheren Verfahren im Prüfungsamt beitragen und die Auswirkungen der Heterogenität der Studiengänge auf die Prüfungsordnungen begrenzen.

Weiterhin wurde der prüfungsamtsinterne Internetauftritt überarbeitet und die Darstellung nach studiengangspezifischen Informationen vereinheitlicht.

Ein Teambuildingsprozess, an dessen Ende vier bis sechs Mitarbeiter/innen gemeinsam und übergreifend in kleinen Teams die zugeordneten Studiengänge bearbeiten sollen, ist initiiert und soll bis zum Ende des Wintersemesters 2010/2011 abgeschlossen sein.

### 6.3.2 Die Kundenbefragung

In einer vierwöchigen Kundenbefragung (Mitte Juni bis Mitte Juli 2007) wurden etwa 1.000 Fragebögen an die Besucherinnen und Besucher ausgegeben. Die Ratsuchenden erhielten den Fragebogen unmittelbar im Anschluss an den jeweiligen Besuch. Zur Auswertung lagen 787 Fragebögen vor.

Erfragt wurde am Besuchstag für die jeweils besuchte Einrichtung die Zufriedenheit der Besucherinnen und Besucher mit der



- Anliegenklärung
- den Kenntnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- der Beratungsatmosphäre und
- den Räumlichkeiten

Für die Befragung nach der Zufriedenheit mit dem Empfang wurden die Kategorien Beratungsatmosphäre und Räumlichkeiten durch Freundlichkeit und Weiterleitung ersetzt.

### Ergebnisse Kundenbefragung und Maßnahmen

60 % der Besucherinnen und Besucher waren Studierende. Darüber hinaus suchten zu 15 % Schülerinnen und Schüler das ServiceCenter auf, 5 % gehörten der Gruppe der Berufstätigen an und zu den 20 % der Sonstigen gehörten Auszubildende, Arbeitssuchende, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende.

Zwischen 85 und 98 % der Befragten waren sowohl mit der Klärung ihrer Anliegen, den Kenntnissen der Beraterinnen und Berater, der Beratungsatmosphäre und auch den Räumlichkeiten zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Der Empfang wurde mit 80 bis 95 % ebenfalls in allen Kategorien mit zufrieden oder sogar sehr zufrieden beurteilt.

Die Hälfte der 787 Befragten gab an, eine Wartezeit gehabt zu haben. Geschätzt wurde die Länge der Wartezeit bei fast 75 % der Wartenden auf maximal 15 Minuten. Lediglich 50 Besucherinnen und Besucher mussten bis zu 30 Minuten warten, zwei Personen noch länger. Damit zeigte sich, dass das Konzept der Bearbeitungslevels und der Weiterleitung gut umgesetzt und von den Besucherinnen und Besuchern angenommen wurde.

Für das Prüfungsamt stellte sich heraus, dass einer Vielzahl der Befragten nicht bekannt war, dass im ServiceCenter nur ein eingeschränktes Angebot erbracht werden kann. Neben dem Internet und dem ersten Besuch wurden als Hauptquellen für Informationen über das ServiceCenter und das Angebot auch die Fakultäten benannt. Zur Verbesserung der Information über das Angebot des gesamten ServiceCenters wurde sowohl ein Flyer erstellt als auch die Beschilderung verbessert. Der Flyer liegt auch in den Fakultäten aus, zusätzlich wurden für die Fakultäten Aushänge erstellt. Darüber hinaus ist der Internetauftritt hinsichtlich des Angebotes überarbeitet worden.

Mit 68 Weiterleitungen (55 % der Besucherinnen und Besucher) in die Sprechzeit des Akademischen Prüfungsamtes oder in die Fachstudienberatungen der Fakultäten hat das Prüfungsamt im ServiceCenter die niedrigste Erledigungsquote, was der Heterogenität der Studiengänge geschuldet ist. Auch die Zentrale Studienberatung hat mit 64 Weiterleitungen (52 %) eine niedrigere Erledigungsquote als die übrigen beteiligten Einrichtungen. Hier wurden die Ratsuchenden entweder in die längeren Beratungen oder in die Infothek zur Selbstinformation verwiesen.

## 6.4 Fazit und Ausblick

Die überwiegend guten bis sehr guten Bewertungen der Mitarbeiter- und der Kundenbefragung zeigen, dass sich das Konzept des ServiceCenters der Leibniz Universität bewährt hat. Die einzelnen beteiligten Einrichtungen sind permanent bestrebt, ihr jeweiliges Angebot im ServiceCenter zu erweitern und zu verbessern, welches von den Ratsuchenden auch gut angenommen wird. Regelmäßig werden Schulungen angeboten, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter auf einem hohen Qualifikationsniveau zu halten. Durch die neugeschaffenen Kommunikationsstrukturen findet ein regelmäßiger Austausch innerhalb der Einrichtungen und einrichtungsübergrei-

fend statt. Dadurch hat sich die Zusammenarbeit deutlich verbessert. Die Wege werden kürzer und auch die Besucherinnen und Besucher profitieren von der engen Zusammenarbeit.

Durch die verbesserte Informationspolitik des Akademischen Prüfungsamtes, die bedienerfreundlichere Gestaltung des Internetauftritts und die Umsetzung der Musterprüfungsordnung konnte das Angebot des Prüfungsamtes im ServiceCenter optimiert werden. Nach Abschluss der Teambildung wird dieses sogar noch erweitert werden können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des zentralen Akademischen Prüfungsamtes sind im ServiceCenter zu einem festen und konstanten Bestandteil geworden.

## 7 Prozessoptimierung in der Prüfungsverwaltung an der Leuphana Universität Lüneburg

Karin Busse

### 7.1 Ein kurzer Abriss zur Historie der Leuphana Universität Lüneburg

1946 wurde die pädagogische Abteilung der Hochschule Hannover in Lüneburg gegründet. Die Gründung des Fachbereiches Wirtschaft, mit den Studiengängen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Betriebswirtschaftslehre erfolgte im Jahr 1982; danach die Gründung des Fachbereiches Kulturwissenschaften mit dem Studiengang Angewandte Kulturwissenschaften und die des Fachbereiches Umweltwissenschaften mit dem Studiengang Umweltwissenschaften. 1985 erlangte die Hochschule den Status einer Universität. 2004 kam es durch politische Entscheidung zur Fusion zwischen der in Lüneburg ansässigen Fachhochschule Nord Ost Niedersachsen und der Universität Lüneburg. Im Wintersemester 2005/06 wurden die ersten Bachelorstudiengänge gemäß dem Bologna Prozess eingerichtet, mit dem Sommersemester 2007 wurde dann ein neues Studienmodell eingeführt.

### 7.2 Das Studienmodell der Leuphana Universität

2007 begann die Amtszeit eines neuen Präsidenten und eines Vizepräsidenten. Von ihnen wurde ein Studienmodell eingeführt, das nur einen übergreifenden Bachelor vorsieht. Die Differenzierung erfolgt über zehn verschiedene Major (Hauptfach) und 26 Minor (Nebenfach) sowie der Lehrerbildung (GHR und LBS). Das erste Semester (Leuphana Semester) wird von allen Studierenden gemeinsam besucht. Das Komplementärstudium, mit einem verpflichtenden Anteil von 30 % des Studiums und der Wahl verschiedener Perspektiven, vermittelt interdisziplinäre Inhalte.

Es wird von den drei Gefäßen gesprochen, in welche die neuen Studienmodelle integriert werden. Das erste Gefäß ist das College, in dem die Bachelorstudiengänge im Wintersemester 2007/08 angesiedelt wurden. Das zweite ist die Graduate School, in dem die Masterstudiengänge, einschließlich der Promotion angesiedelt sind. Die Graduate School wurde im Wintersemester 2008/09 eingeführt. Als letztes startete im Sommersemester 2009 die Professional School mit ihren berufsbegleitenden Mastern. An der Leuphana Universität Lüneburg sind derzeit 7.500 Studierende eingeschrieben.

## 7.3 Das Projekt Prozessoptimierung in der Prüfungsverwaltung

### 7.3.1 Analyse der vorhandenen Strukturen

Zurzeit gibt es an der Leuphana Universität vier dezentrale und ein zentrales Prüfungsamt. Die dezentralen Prüfungsämter sind extern untergebracht und den jeweiligen Fakultäten zugeordnet. Dies ist ein Relikt der ehemaligen Fachhochschule. In dem Projekt Prozessoptimierung geht es unter anderem darum, welche Organisationsform die Prüfungsämter künftig haben sollen.

Der Beschluss zur Durchführung des Projektes Prozessoptimierung wurde 2008 durch das Präsidium gefasst. Ein Organisations- und Personalentwicklungsteam (zwei Mitarbeiterinnen mit entsprechender Fachausbildung) wurde mit der Durchführung beauftragt.

Das Team führte vorbereitende Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Präsidiums, des Colleges, mit den Dekanen/Dekaninnen der Fakultäten und mit der Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes.

In die Analyse wurden vorhandene Erhebungen einbezogen, wie der Bericht des Landesrechnungshofes von 2006 und eine HIS-Studie von 2005. Ebenfalls einbezogen wurden die Studierendenzahlen unter Berücksichtigung der auslaufenden Diplom-, Magister- und „Alt-Bachelor“-Studiengänge sowie die Personalstruktur in den Prüfungsämtern.

Als nächstes fanden Gespräche zwischen dem OE/PE-Team und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Prüfungsämter statt. Basis für die Gespräche war ein vom Team entwickelter Fragebogen, der sowohl die Befürchtungen und Ängste als auch Verbesserungsvorschläge und Entwicklungswünsche aufnahm. Daran anschließend wurde der Projektplan konzipiert, der im laufenden Prozess ergänzt und modifiziert wird.

### 7.3.2 Auswertung

Die Auswertung der Befragungen und Gespräche ergab sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der dezentralen wie auch des Zentralen Prüfungsamtes, dass durch die schnelle Abfolge gravierender Veränderungen in den Vorjahren und - damit verbunden - die Betreuung der verschiedenen Studiengänge mit unterschiedlichen Abschlüssen (mindestens drei verschiedene an jedem Arbeitsplatz) eine hohe Belastung mit sich bringt. Es fällt ein hoher Beratungsbedarf bei Studierenden und Lehrenden an. Es kommt zu Überschneidungen bei Lehrveranstaltungen und Prüfungen. Die Anzahl der Ausnahmeanträge und Widersprüche nimmt stark zu. Die Regelungen der Prüfungsordnungen sind schwer umzusetzen. So sehen beispielsweise die Prüfungsordnungen für verschiedene Studiengänge unterschiedliche Anmeldefristen zu Prüfungen vor. Die Rahmen-Prüfungsordnung für den Leuphana Bachelor wird derzeit wieder geändert.

Es gibt kaum Standardisierungen von Prozessen zwischen Zentralem Prüfungsamt und dezentralen Prüfungsämtern. In den dezentralen Prüfungsämtern sind die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen unterschiedlich, ebenso die Arbeitsabläufe. Die Vertretungen bei Krankheit und Urlaub sind nur mangelhaft geregelt. Der Grund dafür liegt in der organisatorischen Zuordnung der Mitarbeiter/innen, die unterschiedlichen Fakultäten angehören, unterschiedliche Vorgesetzte haben und zudem an unterschiedlichen Standorten arbeiten.

Als eine der ersten Maßnahmen wird zunächst die künftige Organisationsform der Prüfungsämter festgelegt. Die Entscheidung fällt zu Gunsten eines Zentralen Prüfungsamtes, um die Arbeits-

abläufe künftig besser und effizienter organisieren zu können. Da es bereits ein zentrales Prüfungsamt gibt, werden die dezentralen Mitarbeiter/innen dem Zentralen Prüfungsamt zugeordnet.

## 7.4 Der Projektplan

### Die Organisationsform

Es wird beschlossen, die Organisationsstruktur des Zentralen Prüfungsamtes an der des neuen Studienmodells auszurichten. Es wird ein Team College geplant, das wiederum in je ein Team Wirtschaft, Bildung und Kultur, Umwelt und Technik unterteilt werden soll. Ein weiteres Team wird die Prüfungsverwaltung für die Graduate School übernehmen und eins die der Professional School. Alle Mitarbeiter/innen der externen Prüfungsämter werden dienstrechtlich der Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes zugeordnet. Die räumliche Zusammenlegung wird im August 2009 erfolgen.

## 7.5 Die weitere Entwicklung nach dem August 2009

### 7.5.1 Die Optimierung von Prozessen

Als erstes erarbeitete das OE/PE-Team gemeinsam mit der Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Plan zur Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen. Die Basis dafür war die Auswertung aus der vorangegangenen Analyse.

Als eine der wesentlichen ersten Maßnahmen wurde beschlossen, dass regelmäßige Dienstbesprechungen die Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Vorgesetzten anstoßen und so Vertrauen aufgebaut werden soll. Hier sollen gemeinsam Überlegungen angestellt werden, wie die Prozesse und Arbeitsabläufe verbessert werden können.

Schnell einigte man sich auf ein einheitliches Vordruckwesen. Vorhandene Materialien wie Anträge, Serienbriefe, Zeugnisse etc. wurden gesichtet und miteinander verglichen und einheitliche Vordrucke entwickelt. Es wurde beschlossen, für alle Studiengänge eine Informationsbroschüre für die Studierenden zu erstellen. Das System der semesterweisen Informationsveranstaltung für Studierende, im Zentralen Prüfungsamt bereits fest verankert, wurde von allen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern für alle Studiengänge übernommen.

Die vorhandenen Prozesse wurden überprüft und vereinheitlicht, z. B. der Prozess der Anmeldung zu Prüfungen und Abschlussarbeiten. Die Planung aller Prüfungsklausuren wurde zentralisiert und im Zentralen Prüfungsamt angesiedelt. Die Zeiträume für die Sprechstunden wurden vereinheitlicht und Anmelde Listen zu den Sprechstunden im Internet für die Studierenden bereitgestellt. Ein gemeinsamer Web-Auftritt wurde aufgebaut und eine Mitarbeiterin als Verantwortliche eingesetzt.

Nach Erfordernis oder Interessenlage werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen geplant. So werden Seminare zu Führung, optimaler Serviceleistung und auch spezifische Fachsprachen angeboten.

## 7.5.2 Die datengestützte Prüfungsverwaltung

Mit der Fusion von Universität und Fachhochschule übernahm eine DV-Mitarbeiterin (Vollzeit), die zuvor die dezentralen Prüfungsämter in allen Belangen der durch HIS-POS gestützten Prüfungsverwaltung unterstützte, auch die Betreuung des Zentralen Prüfungsamtes. Konkret war es so, dass bei diesem erweiterten Aufgabenkreis keine personelle Aufstockung erfolgte, da an der Universität bislang nur die wirtschaftswissenschaftlichen und der umweltwissenschaftliche Studiengang in HIS-POS abgebildet waren und man davon ausging, dass die Personalkapazität ausreichend sei.

Nach der Fusion der Prüfungsämter wurde festgelegt, dass die datengestützte Prüfungsverwaltung für alle Studiengänge einheitlich mit HIS-POS durchgeführt wird. Ausgenommen wurden die auslaufenden Studiengänge, deren Prüfungsverwaltung noch auf selbst entwickelten Datenbanken läuft. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde verpflichtend festgelegt, regelmäßig an DV-Schulungen teilzunehmen.

Spätestens seit der Einführung des Leuphana Bachelors und der Masterstudiengänge war offensichtlich, dass die DV-Personalkapazität nicht mehr ausreichend sein würde. Aus diesem Grund wurde Ende 2009 ein gesondertes Projektteam im Projekt gebildet, um die DV-gestützte Prüfungsverwaltung den gestiegenen Anforderungen anzupassen. Dies sieht in wesentlichen Punkten eine personelle Verstärkung der DV-Abteilung vor, ebenso die externe Auftragsvergabe an HIS zur Abbildung von noch ausstehenden Prüfungsordnungen, Serienbriefen, Dokumenten etc. und die oben genannten Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dieses Projektteam wurde erweitert, um einen Plan zur Organisation und Durchführung der Abschlussprüfungen und der feierlichen Zeugnisverleihung der ersten Absolventengeneration von Leuphana Bachelorn und -Mastern zu entwickeln.

## 7.6 Fazit

Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich sagen, dass das Projekt in vielen Teilen umgesetzt, aber noch nicht abgeschlossen ist. Die Befürchtungen und Ängste von Seiten der (vor allem externen) Mitarbeiter/innen, sind relativ schnell überwunden worden. Die Kolleginnen und Kollegen halfen und unterstützten sich von Beginn an. Auch für diejenigen, die es gewohnt waren, allein zu arbeiten, ist es heute selbstverständlich, Fragen an Kolleg/inn/en zu stellen, sich abzustimmen und voneinander zu lernen. Da fast alle Kolleginnen und Kollegen mittlerweile auf der gleichen Ebene der Anforderung und Verantwortung arbeiten, besteht weitestgehend das Gefühl, dass es keine Bevorzugung oder Benachteiligung gibt.

Vorhanden ist allerdings bei allen das Gefühl eines starken Erfolgsdruckes von außen. Zum einen, was die Erwartungen an die gesteigerte Effizienz anbelangt und damit verbunden, die Erwartung interner Institutionen nach Entlastung durch das Prüfungsamt. Dies resultiert sicher auch daraus, dass auch hier – wie an anderen Universitäten – nach Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge die Prüfungsintensität und damit der organisatorische und verwaltungsmäßige Aufwand sowohl für Lehrende als auch das Verwaltungspersonal – einschließlich der DV-Abteilung – zugenommen hat, zum anderen an der raschen Abfolge der Einführung neuer Studienmodelle. Aus diesen Gründen und den parallel laufenden Studiengängen, ist es so, dass die Arbeitsbelastung im Zentralen Prüfungsamt noch nicht merkbar nachgelassen hat.

Da sich die Leuphana Universität sowohl im organisatorischen als auch wissenschaftlichen Bereich immer noch in der Phase der Umstrukturierung befindet, kann davon ausgegangen werden, dass diese weitere Veränderungen für das Zentrale Prüfungsamt mit sich bringen wird. So werden die Studiengänge im College derzeit wieder neu konzipiert, nach Wegfall der auslaufenden Studiengänge 2011/12 wird die Frage der Personalkapazität im Zentralen Prüfungsamt neu gestellt werden.

Das im Projekt angelegte Anliegen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gewünschte Fort- und Weiterbildung anzubieten, ist umgesetzt worden. So wurde bereits ein Führungssseminar – bestehend aus mehreren Bausteinen – durchgeführt, ebenso ein Seminar zur Verbesserung der Serviceleistung, ein Sprachangebot und DV-Schulungen, unter anderem zur Abbildung von Prüfungsordnungen in HIS-POS.

Die zentrale Bedeutung der Prüfungsverwaltung ist im Laufe des Prozesses mehr in den Fokus der Hochschulleitung gerückt, dies vor allem durch die Vermittlung des OE/PE-Teams, das auch viele Beteiligte am Prüfungsgeschehen zu konstruktiven Gesprächen und Planungen an einen Tisch zusammengeführt hat.





## 8 Organisation der Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung

Dr.-Ing. Ute Berbuir

### 8.1 Einleitung

Durch die Einführung der gestuften Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses wurden die Studienstrukturen grundlegend verändert, was wiederum weitreichende Auswirkungen auf die Administration der Studiengänge hat. Gleichzeitig zieht sich der Staat aus der Detailsteuerung zurück. Dies eröffnet neue Handlungsspielräume für die Hochschulen, führt aber auch zu einer Komplexitätssteigerung und einem Aufgabenzuwachs in der Administration.

Am Beispiel eines Reorganisationsprojektes in der Prüfungsverwaltung des sogenannten 2-Fach-Modells wird beschrieben, wie die Ruhr-Universität Bochum an diese Herausforderung herangeht, welche Erfahrungen gemacht wurden und welche übergreifenden Erkenntnisse aus den Projekterfahrungen zu ziehen sind.

### 8.2 Die Ruhr-Universität Bochum und das 2-Fach-Modell

Die Ruhr-Universität Bochum (RUB) wurde 1965 eröffnet und ist heute mit über 30.000 Studierenden eine der 10 größten Universitäten Deutschlands. Sie umfasst das gesamte Spektrum von Natur- und Ingenieur- über Geistes- und Gesellschaftswissenschaften bis zur Medizin und bietet in den modernen Studienprogrammen mit über 50 Bachelor- und ca. 70 Master-Studiengängen viele Kombinationsmöglichkeiten. Als Campus-Universität ist die Ruhr-Universität ein Ort der kurzen Wege. Noch kürzer sind die Wege nur im Internet: Hier setzt die RUB konsequent auf Vernetzung und E-Learning. Beratung und Service werden in allen Bereichen groß geschrieben. Neben klassischer Studienberatung umfasst die Betreuung zum Beispiel flächendeckende Tutorien für Studienanfänger/innen, Mentoringprogramme für Prüfungskandidat/inn/en und einen Career Service für Absolvent/inn/en. Die Prüfungsverwaltung an der Ruhr-Universität ist dezentral organisiert, d. h. jede Fakultät bietet ihren Studierenden fachnahe Beratungs- und Administrationsleistungen.

Eine besondere Studienstruktur bietet das sogenannte 2-Fach-Modell. Im Rahmen dieses Studiengangs sind in der Bachelor-Phase zwei Fächer in gleichgewichtigem Umfang zu studieren, die durch das Studium in dem fächerübergreifenden Optionalbereich ergänzt werden. Dem Studium liegt eine gemeinsame Prüfungsordnung zugrunde, die durch jeweilige fachspezifische Bestimmungen ergänzt wird. Die Administration der Bachelor-Prüfung (die je eine mündliche Prüfung in jedem Fach und die Bachelor-Arbeit umfasst), die Zusammenführung sämtlicher Daten zur Ermittlung der Fach- und Endnoten sowie die Erstellung der Abschlussdokumente obliegt jeweils einem Prüfungsamt. Das Prüfungsamt des Faches bzw. der Fakultät, in dem die Bachelor-Arbeit geschrieben wird, ist das jeweils zuständige, sogenannte federführende Prüfungsamt für den gesamten Administrationsprozess. Am 2-Fach-Modell sind 14 Fakultäten beteiligt und der Fächerkatalog umfasst knapp 40 Fächer. Die Prüfungsadministration dieses umfassenden Studienangebotes ist eine komplexe Aufgabe und stellt mit seinen aktuell ca. 8.000 Studierenden im 2-Fach-Bachelor auch in quantitativer Hinsicht eine Herausforderung dar.

## 8.3 Das VGP-Projekt

### 8.3.1 Konzept

Im Rahmen des VGP-Projektes erfolgt die Verknüpfung von zwei verschiedenen Veränderungsprozessen in der Prüfungsadministration des 2-Fach-Modells. Die Entwicklung und Implementierung einer gemeinsamen Prüfungsverwaltungssoftware (VSPL) wird zusammen mit einer systematischen Reorganisation übergreifender Geschäftsprozesse durchgeführt. Das Projekt besteht somit aus zwei Projektteilen, bei denen durch eine systematische Verzahnung und Kooperation Synergieeffekte erreicht werden.

Das Akronym VGP steht für „Virtuelles Gemeinsames Prüfungsamt“. Ziel ist es, für die 14 am 2-Fach-Modell beteiligten Prüfungsämter eine gemeinsame „Plattform“ zu schaffen sowohl hinsichtlich standardisierter Abläufe, harmonisierter Regelungen und transparenter Strukturen als auch hinsichtlich der Nutzung einer gemeinsamen Software und optimierter Kommunikationswege. Das Projekt verfolgt die übergreifende Zielsetzung der Verbesserung der Studierendenfreundlichkeit gepaart mit einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Bereich der Studien- und Prüfungsadministration. Die Projektleitung teilen sich die EDV-technische Abteilung und die Stabsstelle für Organisationsentwicklung (OEB).

### 8.3.2 Exemplarische Erläuterung von Arbeitsfeldern und Ergebnissen des VGP-Projektes

#### Standardisierung

Als Beispiel aus dem Arbeitsfeld Standardisierung sei die Entwicklung der sogenannten Standardberichte aufgeführt. Das Softwaresystem VSPL bietet die Möglichkeit, sämtliche Abschlussdokumente, Listen, Bescheinigungen bis hin zu den gängigen Schreiben der Prüfungsämter fall- und anlassbezogen automatisiert aus dem System heraus zu generieren.

Im Hinblick auf das Ziel der Verbesserung der Studierendenfreundlichkeit wurde besonderes Augenmerk auf die Korrespondenzvorlagen für Schreiben an Studierende gelegt. Inhaltlich geht es bei diesen Schreiben beispielsweise um die Ausgabe des Themas für die Bachelor-Arbeit oder um die Mitteilung, dass eine Bachelor-Prüfung nicht bestanden wurde, verbunden mit dem Hinweis, wie viele Prüfungsversuche noch bestehen. In einem ersten Schritt wurde aus der Vielzahl bislang vorliegender heterogener Schreiben der beteiligten Prüfungsämter ein Set von Standardberichten entwickelt. An diesem umfassenden Prozess waren Sachbearbeiter/innen aller „2-Fach-Modell-Prüfungsämter“ beteiligt. In einem zweiten Schritt wurden die gemeinsam erarbeiteten Vorlagen von der Firma NOVATEC/IDEMA (Internet-Dienst für eine moderne Amtssprache) in Rückkopplung mit Vertreter/innen der Universität weiter überarbeitet und sprachlich optimiert.

Die Entwicklung der sogenannten Standardberichte hat neben einer effizienteren technischen Ressourcennutzung aus OE-Sicht vielfältige positive Effekte:

- Der Prozess der inhaltlichen Entwicklung der Vorlagen hat die Kommunikation zwischen den Prüfungsämtern der beteiligten Fakultäten intensiviert.

- Die Studierenden im 2-Fach-Studiengang erhalten mit den neuen Vorlagen systematisch abgestimmte Informationen zu übergreifend geregelten Sachverhalten.
- Die Schreiben sind hinsichtlich Verständlichkeit optimiert, so dass Rückfragen und Unsicherheiten, die sich zu Konflikten ausweiten könnten, erst gar nicht entstehen.
- Neben der Zielsetzung, eine Mitteilung möglichst verständlich zu machen, wurde auch ein gleichbleibend kundenorientierter, wertschätzender Stil in den Schreiben umgesetzt.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die Ruhr-Universität als Pilothochschule für den Aufbau einer hochschulspezifischen Internetplattform mit der Firma NOVATEC/IDEMA<sup>[10]</sup> kooperiert und weitere Schreiben und Bescheide auch aus anderen Bereichen überarbeiten werden, um die Kommunikation mit ihren Studierenden weiter zu optimieren.

#### Kommunikation/Kooperation:

Für das 2-Fach-Modell wird eine Koordinierungsstelle eingerichtet mit folgenden Aufgaben:

- Beratung zu Fragen der Prüfungsadministration (für Mitarbeiter/innen)
- Koordination von Anpassungen
- Bündelung von Berichtsanfragen (Statistiken, neue Schreiben etc.)
- Betreuung des Arbeitskreises der Sachberater/innen
- Pflege der Homepage, der Mailverteiler und zentraler Informationsmaterialien

#### Informationsbereitstellung

In diesem Arbeitsfeld geht es um die systematische Bereitstellung von Informationen sowohl für Studierende als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die am Prüfungs- bzw. Administrationsprozess beteiligt sind.

Kern der zukünftigen Informationsbereitstellung ist die Homepage für die Prüfungsadministration im 2-Fach-Modell. Für die Studierenden finden sich dort übergreifende Informationen in gebündelter Form. Besonders relevant, weil in dieser Form völlig neu, ist der interne d. h. passwortgeschützte Bereich der Online-Informations-Plattform. Für Mitarbeiter/innen werden dort folgende Informationen bereitgestellt:

- Dokumente (Leitfäden u.ä.) für Sachbearbeiter/innen, Fachbeauftragte und Prüfer/innen
- Aktuelle Mitteilungen
- Informationen der Koordinierungsstelle
- Gremienbeschlüsse und Protokolle des gemeinsamen Prüfungsausschusses
- Aufbau einer FAQ-Liste bzw. eines „WIKI“
- Links

<sup>10</sup> Die Datenbank IDEMA-Campus soll nach dem bewährten Muster bestehender IDEMA-Datenbanken konzipiert werden. Sie soll eine Zusammenstellung von allgemeinen Hinweisen, Vorher-Nachher-Beispiele sowie ein Glossar von kritischen Begriffen und Redewendungen beinhalten und zukünftigen Mitgliedshochschulen des IDEMA-Netzwerkes zur Verfügung gestellt werden. Nähere Information siehe unter: [www.rub.de/idema](http://www.rub.de/idema).

## 8.4 Management von Veränderungsprozessen

Zwei grundlegende Veränderungen „durchdringen“ die Prüfungsverwaltung: zum einen der Bologna-Prozess und zum anderen ein weitreichender IT-Einsatz. Der Bologna-Prozess beinhaltet eine systematische Umstellung auf gestufte Studiengänge, eine Modularisierung des Lehrangebotes, verbunden mit dem Grundprinzip der Akkumulierung von Kreditpunkten und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer lückenlosen Studienleistungsdokumentation. Dies führt zur Änderung von Strukturen und Abläufen, zu einer Erhöhung der Anzahl der Akteure und zu bisher nicht gekannten Aus- und Wechselwirkungen.

Als Beispiel für „neue“ Aus- und Wechselwirkungen ist der Übergang vom Bachelor- in den Master-Studiengang zu nennen. Im Vergleich zu den früheren Diplom- oder Magister-Studiengängen muss nun auf dem Weg zum Master-Abschluss zunächst der Bachelor-Grad erreicht werden, um in einem zweiten Schritt das Master-Studium zu absolvieren. Dies bedeutet, dass sich die Anzahl der „Studienabschlussadministrationen“ quasi verdoppelt und es einen fließenden Übergang, vergleichbar zum früheren Übergang vom Grund- zum Hauptstudium, nicht mehr geben kann.

Der Übergang muss rechtlich korrekt durchgeführt werden und sollte gleichzeitig so gestaltet sein, dass er ohne Zeitverlust für die Studierenden möglich ist. Dadurch, dass sich i. d. R. die Abschlussphase des Bachelor-Studiengangs mit der Einschreibephase des Master-Studiengangs überlappt, besteht ein systematisches verwaltungstechnisches Problem. Um der Zielsetzung „Übergang ohne Zeitverlust“ gerecht zu werden, wird nun – sofern die weiteren Zulassungsvoraussetzungen erfüllt sind – eine Einschreibung in den Master-Studiengang bereits ermöglicht, wenn die letzte Bachelor-Prüfungsleistung firstgerecht erbracht, mit mindestens ausreichend bewertet und dies entsprechend bescheinigt wurde, auch wenn das „eigentliche“ Zeugnis sowie die Endnote noch nicht vorliegt.

An diesem Beispiel wird das Spannungsfeld in dem die Veränderungsprozesse ablaufen deutlich. Im Sinne der Serviceorientierung ist die Hochschule bestrebt, auch bei schwierigen strukturellen Rahmenbedingungen einen reibungslosen Übergang ohne Zeitverlust zu ermöglichen. Die Administration solcher „serviceorientierter Regelungen“ ist sehr aufwändig, birgt Konfliktpotential und stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten: Der Verwaltungsablauf in der Prüfungsadministration muss mit Ablauf und Fristen in der Studierendenverwaltung synchronisiert sein, das Softwaresystem muss Übergangskonditionen verarbeiten können, allen Beteiligten müssen die Abläufe klar sein etc. Eine effiziente Abwicklung solcher Prozesse kann es nur dann geben, wenn bestimmte Abläufe in Regelwerke gefasst werden und somit für Transparenz und einen schnellen und reibungslosen Ablauf sorgen. Als Beispiel wäre im vorgestellten Kontext die Bereitstellung eines verbindlichen Formblattes zu nennen, dass der Bescheinigung des erfolgreichen Studienabschlusses dient und als eine Art vorläufiges Zeugnis fungiert.

Betrachtet man das Spannungsfeld von einer allgemeineren Ebene aus, wird auch deutlich, dass bereits in den Begrifflichkeiten Probleme liegen. Was genau ist beispielsweise unter der Zielsetzung „Serviceorientierung“ zu verstehen?

- Hohe Verfügbarkeit von Beratungen für Studierende.
- Individuelle Unterstützung der Studierenden in konkreten Situationen.
- Möglichst großen Spielraum (innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen) für die Verwirklichung individueller Wünsche/Bedürfnisse gewähren.
- Schnelle und effiziente Abwicklung von Administrationsprozessen, was wiederum stärkere Standardisierung und weniger Individualisierung bedingt.

Für den jeweiligen Kontext muss die genaue Bedeutung vorab geklärt werden. Insbesondere wenn Personen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen zusammenkommen, sind die unterschiedlichen Auffassungen von Begrifflichkeiten häufig ein unterschätztes Phänomen, was generell die Kommunikation erschwert und latentes Konfliktpotential bietet. In komplexen Veränderungsprozessen ist es für die Kommunikation untereinander daher sehr wichtig, sich auf eine einheitliche Interpretation bestimmter Begrifflichkeiten und die möglichst konkrete Beschreibung von Zielen zu einigen. Es treffen in den Projektarbeitsgruppen häufig Personen unterschiedlicher Kulturen aufeinander: Mitarbeiter/innen mit klassischer Verwaltungssozialisation, DV-Spezialist/inn/en, Fachvertreter/innen (wiederum mit unterschiedlichen Fachkulturen) sowie Vertreter/innen der Hochschulplanung oder des Controllings. Ziel muss es sein, zu einer gemeinsamen Sprache zu finden und die kulturellen Unterschiede konstruktiv für die Entwicklung eines für alle Beteiligten guten Endergebnisses zu nutzen.

Bei der Arbeit in den beschriebenen Veränderungsprozessen hat sich die Beteiligung der hochschulinternen Organisationsentwicklung (OE) bewährt. Durch die nicht fachverantwortlich geprägte Zugangsweise wird der Blick auf die Zusammenhänge gelenkt und verbleibt nicht bei den für die jeweiligen Verantwortungsbereiche relevanten Teilergebnissen. Eine wichtige Aufgabe der OE ist es, Problemfelder zu erkennen, zu analysieren und möglichst präzise zu beschreiben – inklusive der Aus- und Wechselwirkungen. Auf Basis einer solchen Beschreibung kann der Prozess der Problemlösung systematisch angegangen werden. Weiterhin bietet die OE als „interner Externer“ mit ihrer Kenntnis der Strukturen der Hochschule und der gegebenen Neutralität gute Voraussetzungen zur Moderation von kritischen Diskussionen und komplexen Veränderungsprozessen.

## 8.5 Fazit

Prüfungsverwaltung in Zeiten von „Bologna“ ist kein linearer Verwaltungsprozess, sondern setzt sich zusammen aus einer Fülle von Aufgaben in einem miteinander vernetzten System. Hier gilt es Regelungen zu finden, die auf der einen Seite ausreichend Spielraum für individuelle Besonderheiten lassen und auf der anderen Seite tragfähige Strukturen schaffen, innerhalb derer eine effiziente Administration erfolgen kann.

- Ein solch vernetztes System braucht:
- Entscheidungen mit Blick auf die Aus- und Wechselwirkungen
- effiziente Kommunikation
- Konstruktiven Umgang mit Konflikten (Konfliktkultur)
- Struktur und kontinuierliche Weiterentwicklung.



## 9 Bundesweite Befragung zur Prüfungsverwaltung

Dr. Lars Degenhardt, Arbeitskreis Prüfungsverwaltung

### 9.1 Kontext und Methodik der Befragung

Für die Prüfungsverwaltung bringt die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen und die damit einhergehende Reorganisation und Aufwertung der Prüfungen an deutschen Hochschulen grundlegende Veränderungen mit sich: Die Herausforderung einer fundamentalen Restrukturierung des Studienangebotes durch die Ausgestaltung gestufter Studienstrukturen, die Umsetzung bzw. Anpassung der Modularisierung und des Leistungspunktesystems, die Konzeption studienbegleitender Prüfungen und die (Re-)Akkreditierung und Evaluierung der neuen Studiengänge gehen einher mit der Entstehung von zum Teil neuen Aufgaben und mit der Zunahme des Umfangs von bereits bestehenden Aufgaben im Tätigkeitsfeld der Prüfungsabwicklung. Durch den größeren Abstimmungsbedarf durch die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen werden insbesondere für die Prüfungsverwaltung die Aufgaben komplexer.

Vor diesem Hintergrund wurde im Sommer 2007 von der HIS GmbH und dem bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung<sup>11</sup> im Rahmen des BMBF-Projekts „Modularisierte Studienstruktur“ eine bundesweite Online-Befragung an deutschen Hochschulen durchgeführt. Die Befragung hatte das Ziel, einen systematischen Überblick über die personelle und technische Ausstattung sowie über das Aufgabenspektrum und die Arbeitszufriedenheit in der Prüfungsverwaltung zu liefern. Dabei war insbesondere von Interesse, ob durch den Bologna-Prozess eine veränderte Belastung sowie ein neues Aufgabenspektrum innerhalb der Prüfungsverwaltung entstanden ist, durch welche IT-Ausstattung die Prüfungsverwaltung unterstützt wird und welche Optimierungspotenziale vorliegen.

Den Aussagen und Analysen über die Prüfungsverwaltung an bundesdeutschen Hochschulen liegen zwei empirische Rekonstruktionsschritte zugrunde. Neben der quantitativen Fragebogenerhebung wurden vertiefende Fragestellungen im qualitativen Teil der Studie mit Hilfe leitfadengestützter Interviews erhoben. Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung werden in diesem Aufsatz, die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung im Aufsatz „Prüfungsverwaltung – Ein Tätigkeitsfeld im Wandel“ von Birga Stender (Kap. 10) dargestellt.

Die Adressaten der quantitativen Fragebogenerhebung waren die Hochschulleitung sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung, um aus verschiedenen Blickwinkeln sowohl übergeordnete als auch spezielle Informationen zur Prüfungsverwaltung zu bekommen. Sowohl die Hochschulleitung als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung haben einen auf sie abgestimmten standardisierten Fragebogen bekommen, der als Online-Fragebogen im Internet-Browser ausgefüllt werden musste. Beide Fragebögen wurden im Vorfeld der Erhebung einer Überprüfung in Bezug auf Inhalt, zeitlichen Aufwand und Verständlichkeit in Form von einem Experten- und einem Pretest unterzogen.

Die Fragebögen für die Hochschulleitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung fokussierten folgende Fragedimensionen:

<sup>11</sup> Nähere Informationen zum Arbeitskreis finden sich unter <http://www.his.de/abt3/ab33/kpv/akpruef>

- Art, Größe und Aufbaustruktur der Hochschule,
- Organisationsform der Prüfungsverwaltung,
- Anzahl der beschäftigten Personen und Vollzeitäquivalente in der Prüfungsverwaltung,
- Art der Ausbildung und Bezahlung der Beschäftigten,
- Anzahl der Studiengänge,
- Anzahl der Studierenden,
- Anzahl der Studienabschlüsse,
- Anzahl der Prüfungsordnungen,
- individuelles Betreuungsverhältnis zu Studierenden, Abschlüssen und Prüfungsordnungen,
- Aufgabenspektrum und prozentuale Verteilung der Arbeitszeit innerhalb des Aufgabenspektrums,
- Arbeitszufriedenheit,
- Kommunikation und Zusammenarbeit,
- Arbeitsbelastung,
- Weiterbildung und
- Softwarenutzung und Systemadministration.

Insgesamt wurden aufbauend auf den Stichproben der HIS-Absolventenbefragungen Hochschulleitungen (Rektorinnen/Rektoren bzw. Kanzlerinnen/Kanzler) an 234 Hochschulen sowie 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prüfungsämtern dieser 234 Hochschulen angeschrieben. Bei der Stichprobe wurde sowohl die Hochschulart, die Hochschulgröße als auch die Verteilung auf die einzelnen Bundesländer berücksichtigt. Von den 234 Hochschulleitungen haben 106, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Prüfungsämtern 396 Personen geantwortet, so dass die Rücklaufquote bei 45,3 % für den Rektorenfragebogen bzw. bei 49,5 % für den Mitarbeiterfragebogen lag.

**Abb. 22** Rücklauf der beiden Fragebögen

Fragebogen	angeschrieben	geantwortet haben	
	Anzahl	Anzahl	%
<b>Hochschulleitung</b>	<b>234</b>	<b>106</b>	<b>45,3</b>
<b>MitarbeiterInnen</b>	<b>800</b>	<b>396</b>	<b>49,5</b>

Differenziert man den Rücklauf nach Hochschulart, so zeigt sich, dass beim Rektorenfragebogen die Fachhochschulen mit 55 %, die Universitäten mit 29 % und die Kunst- und Musikhochschulen mit 16 % vertreten sind, während beim Fragebogen für die Mitarbeiter/innen der Rücklauf mit 63 % am stärksten bei den Universitäten lag, gefolgt von den Fachhochschulen mit 33 % und den Kunst- und Musikhochschulen mit 4 %.

Die Fragebögen wurden mit den Methoden der deskriptiven Statistik ausgewertet. Darüber hinaus wurden für ausgesuchte Variablen Korrelationstabellen erstellt, um Informationen über die Beziehung zwischen zwei Variablen zu erhalten. Die Auswertung der Befragung wurde im Herbst



2007 durchgeführt, die Ergebnisse wurden mit dem Arbeitskreis Prüfungsverwaltung kommunikativ validiert und auf Grundlage dieser Diskussion um einzelne weitere Auswertungsfragestellungen ergänzt. Die Ergebnisse der Befragung wurden auf dem Forum Prüfungsverwaltung im Frühjahr 2008 und auf der Nutzertagung der HIS GmbH im Herbst 2008 zur Diskussion gestellt. Sie ermöglichen einen vielschichtigen Einblick in die aktuelle Situation von Prüfungsverwaltungen an deutschen Hochschulen, die sich durch die Einführung von BA/MA-Studiengängen ergeben hat. Eine ausführliche Dokumentation aller Ergebnisse ist abrufbar unter

- [http://www.his.de/publikation/seminar/Forum\\_Pruefungsverwaltung\\_032008/06\\_HIS-ForumPV\\_o8\\_Befragungsvorstellung.pdf](http://www.his.de/publikation/seminar/Forum_Pruefungsverwaltung_032008/06_HIS-ForumPV_o8_Befragungsvorstellung.pdf) und
- <http://www.his.de/veranstaltung/nutzer/poslsf2008-2>.

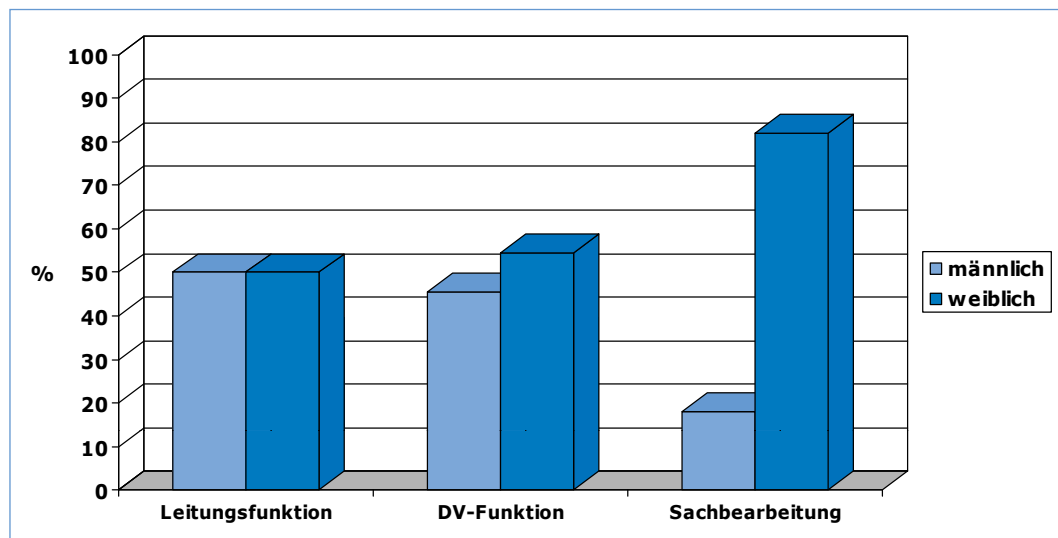
Im Folgenden werden einige ausgewählte Hauptergebnisse der Umfrage dargestellt. Zuerst werden die Akteure der Prüfungsverwaltung, ihr Beschäftigungsverhältnis und ihre Arbeitskontexte beleuchtet, um so dann das Aufgabenspektrum sowie den Komplex der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung zu analysieren.

## 9.2 Akteure und Arbeitskontexte

Betrachtet man die Altersstruktur innerhalb der Prüfungsverwaltung, zeichnet sich folgendes Bild ab: Knapp zwei Drittel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in dem Altersspektrum zwischen 40 und 59 Jahren zu verorten. Gut ein Drittel ist zwischen 40 und 49 Jahren und knapp ein Drittel zwischen 50 und 59 Jahren alt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 40 Jahren sind wesentlich seltener anzutreffen: So sind 18,2 % der Befragten zwischen 30 und 39 Jahre alt, während das Altersspektrum unter 30 Jahre (9,6 %) deutlich unterpräsentiert ist.

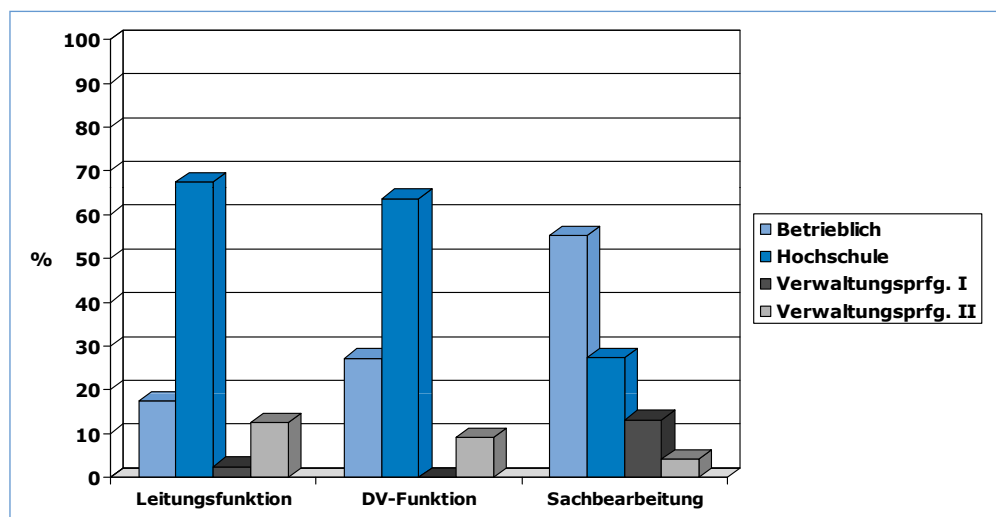
Die Geschlechterverteilung zum Zeitpunkt der Umfrage zeigte folgende Verteilung: Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Prüfungsverwaltung sind 76 % Frauen und 24 % Männer. Betrachtet man die Geschlechterverteilung innerhalb des Aufgabenspektrums, welches wir in die Bereiche Leitungsfunktion, Sachbearbeitung und DV-Funktion untergliedert haben, zeigt sich ein anderes Verhältnis der Geschlechterverteilung: Während die Leitungsfunktionen innerhalb der Prüfungsverwaltung von Frauen und Männern zu jeweils 50 % besetzt werden, überwiegt der Anteil der Frauen innerhalb der Sachbearbeitung deutlich mit 82 % und innerhalb von DV-Funktionen leicht mit 55 %.

Abb. 23 Arbeitsfunktion und Geschlecht



Knapp die Hälfte der Befragten (47,2 %) hat einen gymnasialen Schulabschluss (Abitur), 42,9 % einen Realschulabschluss und nur 8,5 % einen Hauptschulabschluss. Ähnlich ist das Ergebnis bei der Ausbildung: Viele haben ein Studium (35,2 %) oder eine Verwaltungsausbildung (17,1 %) oder eine betriebliche Ausbildung (47,5 %) abgeschlossen. Schaut man sich den Zusammenhang zwischen Arbeitsfunktionen und Ausbildung an, so ist festzustellen, dass innerhalb der Leitungsfunktionen knapp 70 % der Befragten einen Hochschulabschluss aufweisen, während die restlichen 30 % sich die Verwaltungs- oder betriebliche Ausbildung zu je 15 % teilen. Diese Tendenz ist auch bei DV-bezogenen Arbeitsfunktionen festzustellen, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit betrieblicher Ausbildung (gut 20 %) hier deutlich unterrepräsentiert sind. Innerhalb der Sachbearbeitungsebene hat über die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine betriebliche Ausbildung (52 %) vorzuweisen, doch ist hier der Anteil von Hochschulabschlüssen mit 25 % oder einer Verwaltungsausbildung mit 17 % überraschend hoch, so dass ein hohes Ausbildungsniveau auf Sachbearbeitungsebene zu konstatieren ist.

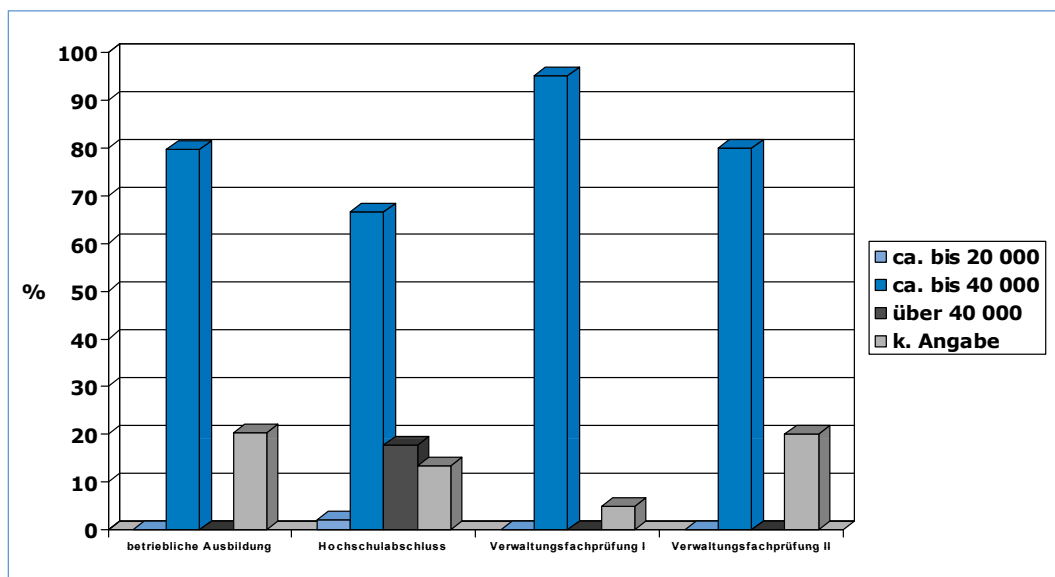
Abb. 24 Arbeitsfunktion und Ausbildung



Von 256 antwortenden Personen sind 75 % in Vollzeit und 25 % in Teilzeit beschäftigt. Bei den Leitungsfunktionen arbeiten 18 % in Teilzeit, bei den DV-Funktionen 45 %. Einen unbefristeten Arbeitsvertrag besitzen 88 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass sich die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem relativ sicheren Beschäftigungsverhältnis befindet. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei 10 Jahren. Zum Zeitpunkt der Befragung haben 70 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein befristetes Arbeitsverhältnis aufweisen, noch eine Vertragsdauer von 24 Monaten.

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Prüfungsverwaltung sind 21 % verbeamtet, davon ist die Mehrzahl (knapp 60 %) innerhalb von Leitungsfunktionen tätig. Von den Männern beziehen 55 % ein hohes Beamtengehalt (A12 bis A16), von den Frauen sind es nur 20 %. Bei den Angestellten ist das Verdienstspektrum heterogen: 33 % beziehen ein eher niedriges Gehalt (TVÖD 5 – 7), 52 % ein mittleres Gehalt (TVÖD 8 – 10) und 15 % ein hohes Gehalt (TVÖD 11 – 15). Wenn den Angestellten in der Prüfungsverwaltung höhere Gehälter gezahlt werden, dann besitzen diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entweder einen Hochschulabschluss oder haben die Verwaltungsfachprüfung II vorzuweisen.

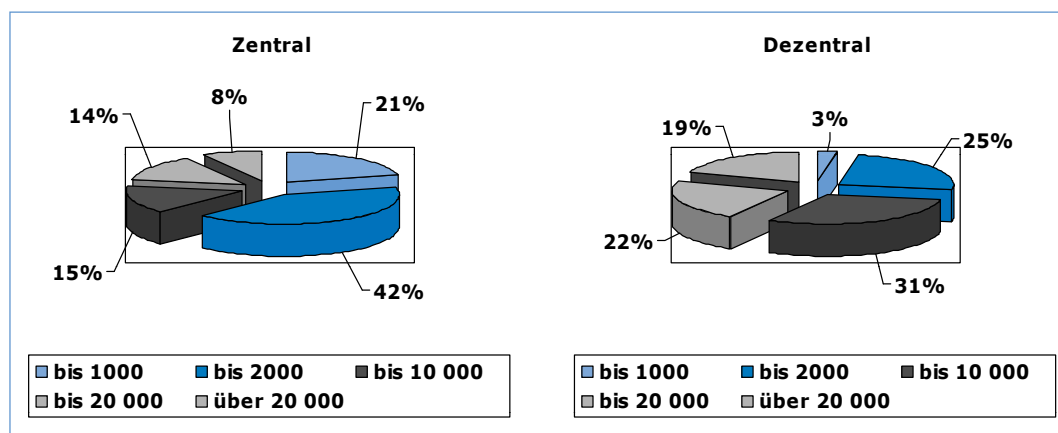
**Abb. 25** Gehalt Angestellte nach Ausbildung



In der Untersuchung wurde unter anderem auch zur Identifizierung von Arbeitskontexten der einzelnen Mitarbeiter/innen nach den Organisationsformen (zentral, dezentral, Studienbüros oder anderes) und der Anzahl der Beschäftigten in der Prüfungsverwaltung in Abhängigkeit von der Organisationsform sowie von der Anzahl der Studierenden gefragt. Weiterhin wurde die Anzahl der zu bearbeitenden Studienfälle, Abschlüsse, Prüfungsordnungen sowie Versionen der Prüfungsordnungen je Mitarbeiter/in der Prüfungsverwaltung untersucht.

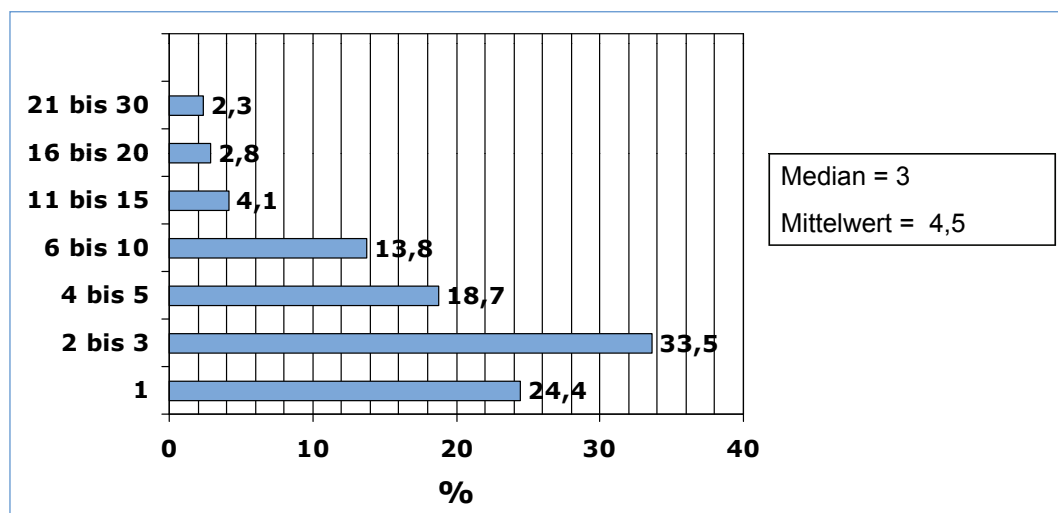
Im Ergebnis der Auswertung der Befragung scheint es eine klare Tendenz zur zentralen Prüfungsverwaltung zu geben. Über 60 % der an der Befragung teilnehmenden Hochschulen gaben an, über eine Zentralverwaltung des Prüfungswesens zu verfügen. Dabei korreliert die Form der Prüfungsverwaltung sehr stark mit der Größe einer Hochschule: Kleinere Hochschulen haben eher eine zentrale, sehr große Hochschulen eher eine dezentrale Prüfungsverwaltung.

Abb. 26 Studierendenzahl und Organisationsform



Während in den zentralen Prüfungsverwaltungen der Anteil von Ein-Personen-Einheiten bei 17 % liegt, sind es in den dezentral organisierten Prüfungsverwaltungen fast 40 %, so dass viele Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung als „Einzelkämpfer/innen“ agieren. Beim Vergleich von Universitäten und Fachhochschulen hinsichtlich der Ein-Personen-Einrichtungen fallen keine gravierenden Unterschiede auf: 24 % an Universitäten und 30 % an Fachhochschulen.

Abb. 27 Anzahl der Personen je Prüfungsbereich

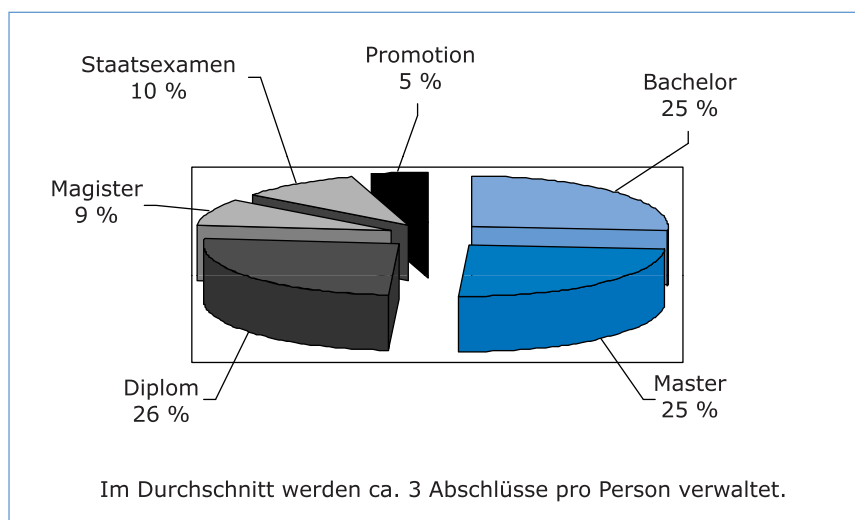


Der zunehmende Anteil an Bachelor- und Masterprüfungsordnungen, der zum Zeitpunkt der Befragung und derzeit noch zumeist parallel zu den Diplom- und Magisterstudiengängen verwaltet werden muss, führt zu deutlichen Veränderungen in der Arbeit der Prüfungsverwaltungen. Zum einen war und ist mit der Einführung der neuen Studiengänge unmittelbar die Voraussetzung der Entwicklung neuer Studien- und Prüfungsordnungen verbunden, in deren Entstehungsprozess die Prüfungsverwaltung vor allem bei der Interpretation von Prüfungsordnungen hinsichtlich Studierbarkeit, Rechtmäßigkeit und im Hinblick auf die EDV-Kompatibilität mit einbezogen worden ist.

Zum anderen müssen die Bachelor- und Masterstudiengänge parallel zu den Diplom- und Magisterstudiengängen verwaltet werden, so dass eine größere Anzahl von Prüfungsordnungen entstanden ist, nach denen zu arbeiten ist.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass im Jahr 2007 im Durchschnitt über die Hälfte der in der Prüfungsverwaltung zu bearbeitenden Abschlüsse Bachelor- (25 %) und Masterabschlüsse (25 %) sind. Zu ca. 26 % sind es noch Diplomabschlüsse, die übrigen 24 % verteilen sich auf Magisterabschlüsse, Staatsexamen und Promotionen. Die Zahl der zu bearbeitenden Bachelor- und Masterabschlüsse pro Mitarbeiter/in ist seit der Umfrage weiter gestiegen; im Sommersemester 2009 lag der Anteil dieser Abschlussarten zusammen bereits bei 76 %<sup>12</sup>.

**Abb. 28** Verwaltung von Studienabschlüssen



Ferner gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter/innen in der Prüfungsverwaltung und den Studierendenzahlen: Je mehr Studierende die Hochschule hat, desto mehr Mitarbeiter werden in der Prüfungsverwaltung beschäftigt. Es werden pro Mitarbeiter/in in den Prüfungsverwaltungen im Durchschnitt ca. drei Abschlussarten und sechs verschiedene Studiengänge verwaltet. Der zunehmende Anteil an Bachelor- und Masterprüfungsordnungen führt zu deutlichen Veränderungen in der Arbeit der Prüfungsverwaltungen. Da die Diplom- und Magisterstudiengänge weiterhin zu bearbeiten sind, ergibt sich eine vermehrte Anzahl von Prüfungsordnungen, nach denen zu arbeiten ist. Dies ist nur scheinbar ein Übergangsproblem, denn es ist zu erwarten, dass die Anzahl der von den Hochschulen und Universitäten angebotenen Studiengänge auch weiterhin ansteigen wird. Hinzu kommt ein deutlicher Anstieg an studienbegleitenden Prüfungen, sowie eine mit den Veränderungen einhergehende zunehmende Uninformiertheit von Studierenden und Prüfern. Die vielen qualitativen Angaben in der Umfrage weisen darauf hin, dass mit jeder weiteren Prüfungsordnung, die in der Prüfungsverwaltung zu bearbeiten ist, eine spürbare Zunahme der Arbeitsbelastung mit sich bringt. Dies ist weitestgehend unabhängig von der Anzahl der nach dieser Prüfungsordnung Studierenden.

<sup>12</sup> Quelle: HRK-Hochschulkompass, 1.3.2009 (SoSe 2009)

Immer wieder wird die Frage gestellt, wie viel Studierende ein(e) Mitarbeiter(in) der Prüfungsverwaltung bearbeiten sollte bzw. könnte. Diese Frage lässt sich pauschal nicht so einfach beantworten, da diese Kennzahl durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, wie z. B. Aufgabenspektrum der Prüfungsverwaltung, Anzahl und Kompliziertheitsgrad der Prüfungsordnungen sowie durch die konkreten Organisationsformen. Die Umfrageergebnisse lassen darauf schließen, dass im Durchschnitt zwischen 1000 (Median) und 1700 (Mittelwert) Studierende pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter verwaltet werden. Interessant ist, dass 24 % der Mitarbeiter/innen weniger als 500 Studierende verwalten/betreuen, wobei die Personen, die angaben, keine Studierenden zu betreuen, sicher dem Leitungs- oder DV-Personal zugeordnet werden müssen. Dies zeugt entweder von sehr kleinen Einrichtungen oder von einer großen Zersplitterung der Prüfungsverwaltung. Letzteres scheint wiederum mit der weiter oben getätigten Aussage zu korrespondieren, wonach viele Prüfungsverwaltungsbereiche mit nur einer Person besetzt sind.

### 9.3 Aufgabenspektrum

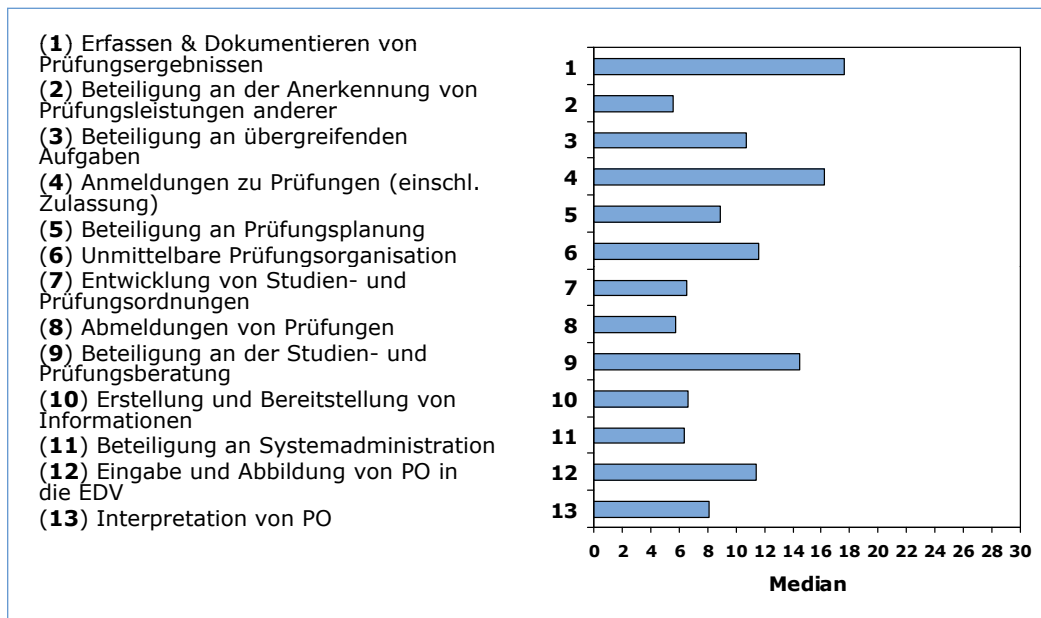
Es wurden den Teilnehmer/innen der Befragung insgesamt 13 Aufgabenbereiche, die in der Vorbereitung der Befragung als Kernaufgaben der Prüfungsverwaltung ermittelt wurden, zur Auswahl angeboten.

1. Erfassen & Dokumentieren von Prüfungsergebnissen
2. Beteiligung an der Anerkennung von Prüfungsleistungen anderer
3. Beteiligung an übergreifenden Aufgaben
4. Anmeldungen zu Prüfungen (einschl. Zulassung)
5. Beteiligung an Prüfungsplanung
6. Unmittelbare Prüfungsorganisation
7. Entwicklung von Studien- und Prüfungsordnungen
8. Abmeldungen von Prüfungen
9. Beteiligung an der Studien- und Prüfungsberatung
10. Erstellung und Bereitstellung von Informationen
11. Beteiligung an Systemadministration
12. Eingabe und Abbildung von Prüfungsordnungen in die EDV
13. Interpretation von Prüfungsordnungen

Der Anstieg von studienbegleitenden Prüfungen durch die Studienreform und die damit einhergehende Zunahme von Prüfungsereignissen auch innerhalb der Prüfungsverwaltung geht einher mit einem erhöhten Aufwand bei der An- und Abmeldung zu Prüfungen, beim Kontrollieren von Zulassungsvoraussetzungen oder Krankmeldungen oder beim Erfassen der Noten. Nach wie vor nehmen daher die klassischen Tätigkeiten der Prüfungsverwaltung wie das „Erfassen und Dokumentieren von Prüfungsergebnissen“ (18 %) oder die „Anmeldung zu Prüfungen (einschließlich Zulassung)“ (16 %) mit insgesamt 32 % einen großen Anteil der aufgewendeten Arbeitszeit in Anspruch. Auffällig ist, dass die „Studien- und Prüfungsberatung“ 14,5 % der gesamten Arbeitszeit in Anspruch nimmt und damit hinter den oben aufgeführten Aufgabenbereichen an dritter Stelle steht. Durch die Einführung der neuen Studiengänge ist der Bedarf an der Studien- und Prü-

fungsberatung groß, da die Veränderungen zunehmend zu mangelnden Informiertheit von Studierenden und Prüfern geführt haben.

**Abb. 29**      **Allgemeine Aufgabenverteilung**



Differenziert man die Hochschulen nach der Organisationsform der Prüfungsverwaltung, so zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentraler Prüfungsverwaltungseinrichtungen stärker an „übergreifenden Aufgaben“, an der „Anmeldung zu Prüfungen (einschließlich Zulassung)“ und dem „Erfassen und Dokumentieren von Prüfungsergebnissen“ sowie an der „Systemadministration“ und an der „Eingabe und Abbildung von Prüfungsordnungen“ in der Datenverarbeitung beteiligt sind. Bei allen anderen Aufgaben zeigt die dezentrale Prüfungsverwaltung leicht höhere Arbeitsanteile auf; insbesondere wird hier mehr Arbeitszeit innerhalb der Studien- und Prüfungsberatung aufgewendet.

Auf die steigende Arbeitsbelastung wird an Hochschulen vielfach reagiert, indem Tätigkeiten IT-gestützt realisiert und der akademische Bereich sowie die Studierenden über webbasierte Selbstbedienungsfunktionen in die Datenverwaltung aktiv einbezogen werden. In der Prüfungsverwaltung gelangen IT-Systeme zum Einsatz, die die Prozesse bei der Anmeldung zu Prüfungen, bei der Notenverbuchung oder der Zeugniserstellung unterstützen. Die IT-gestützten Prozesse umfassen unter anderem die Abbildung von Prüfungsordnungen, die Dateneingabe und -pflege oder die Administration der Systeme. Vor diesem Hintergrund wurde erfragt, inwiefern IT-Systeme innerhalb der Prüfungsverwaltung genutzt werden und wie der Einsatz von diesen das Aufgabenspektrum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändert.

Selbstbedienungsfunktionen für Studierende und damit die Möglichkeit zu einer webbasierten An- und Abmeldung zu Prüfungen und zur Notenabfrage nutzen zum Zeitpunkt der Umfrage 58 % der Hochschulen. Selbstbedienungsfunktionen für Prüfer und damit die Möglichkeit zur webbasierten Eingabe von Noten durch Prüfer wurden zum Zeitpunkt der Umfrage von 37 % aller Hochschulen in Anspruch genommen.

Wenn Selbstbedienungsfunktionen für Studierende und Prüfer im Rahmen der Prüfungsanmeldung und Notenverbuchung genutzt werden, werden Prüfungsamtsmitarbeiter in diesem Bereich entlastet, d. h., in diesen Tätigkeitsfeldern ist der Arbeitsaufwand ohne Selbstbedienungsfunktionen höher. Dem steht jedoch ein höherer Aufwand bei der Beteiligung an der Studien- und Prüfungsberatung sowie an übergreifenden Aufgaben gegenüber. Desweiteren werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker die Aufgaben „Abbildung von Prüfungsordnungen“ und „Systemadministration“ wahrnehmen, wofür zum Teil IT-spezifische Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Insbesondere wird die Abbildung von Prüfungsordnungen immer öfter von der Organisationseinheit der Prüfungsverwaltung innerhalb der Hochschule wahrgenommen. So zeigen die Ergebnisse des Rektorenfragebogens, dass mittlerweile diese Aufgabe bei 50 % aller Hochschulen in erster Linie von der Prüfungsverwaltung wahrgenommen wird. Die IT-basierte Reduzierung des Aufwandes in den klassischen Aufgabenfeldern der Prüfungsverwaltung durch den Einsatz von Selbstbedienungsfunktionen führt im Ergebnis zu einer Akzentverschiebung im Aufgabenprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht unmittelbar zu einer Arbeitsentlastung. Neben IT-bezogenen Aufgaben nimmt die persönliche Betreuung sowohl der Studierenden als auch der Lehrenden gegenüber der reinen Verwaltungstätigkeit einen größeren Raum ein.

Weiterhin hat sich gezeigt, dass speziell die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Leitungsfunktion innehaben, stärker als erwartet in das Kerngeschäft der Prüfungsverwaltung eingebunden sind. Zwar steht an erster Stelle der aufgewendeten Arbeitszeit der Aufgabenbereich „Beteiligung an übergreifenden Aufgaben“ (18 %), doch werde im Durchschnitt z. B. auch Aufgaben wie das „Erfassen und Dokumentieren von Prüfungsleistungen“ (11 %), die unmittelbare Prüfungsorganisation (10 %) oder die „Anmeldung zu Prüfungen (einschließlich Prüfungen)“ (8 %) wahrgenommen. Auffällig ist, dass 15 % Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften in der Prüfungsverwaltung für die Studien- und Prüfungsberatung verwendet wird, so dass man insgesamt zu dem Schluss kommen kann, dass die Leitungen von Prüfungsverwaltungen relativ stark in das operative Geschäft der Prüfungsverwaltung eingebunden sind mit dem Effekt einer umfassenden Zuständigkeit der Leitung für viele Aspekte der Arbeit in der Prüfungsverwaltung und mit der Konsequenz, für strategische Aufgaben weniger Zeit zu haben.

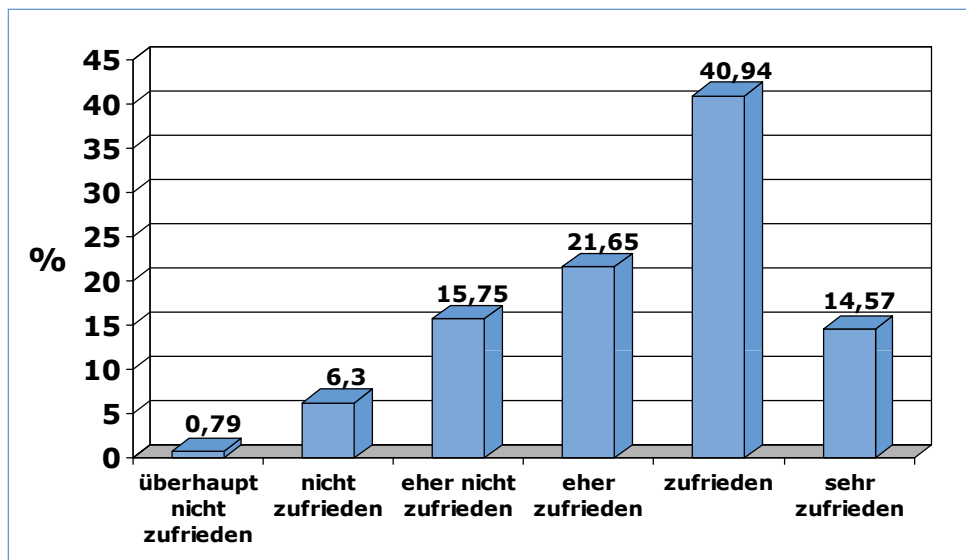
Folgende Aufgaben, die nicht zur Auswahl im Fragebogen standen, aber mehr als 10 % der Arbeitszeit ausmachen, sind zum einen Tätigkeiten innerhalb der Studierendenverwaltung (Immatrikulation, Exmatrikulationen, Studiengebühren), die Zeugniserstellung und die Erstellung Statistiken und Jahresberichten. Insbesondere die Tätigkeiten in der Studierendenverwaltung weisen darauf hin, dass manche Mitarbeiter/innen in der Prüfungsverwaltung einen Mischarbeitsplatz innehaben und somit auch Tätigkeiten für andere Verwaltungsbereiche verrichten.

## 9.4 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsverwaltung sind mehrheitlich mit ihrer aktuellen Arbeitssituation „zufrieden“ (40,9 %) oder sogar „sehr zufrieden“. (14,6 %). Immerhin 21,6 % der befragten Personen geben darüber hinaus hin an, mit ihrer Arbeitssituation „eher zufrieden“ zu sein, so dass insgesamt 77,1 % im Zufriedenheitsbereich mit ihrer aktuellen Arbeitssituation liegen. „Eher nicht zufrieden“ sind 15,8 %, „nicht zufrieden“ 6,3 % und überhaupt nicht zufrieden 0,8 % der befragten Personen.



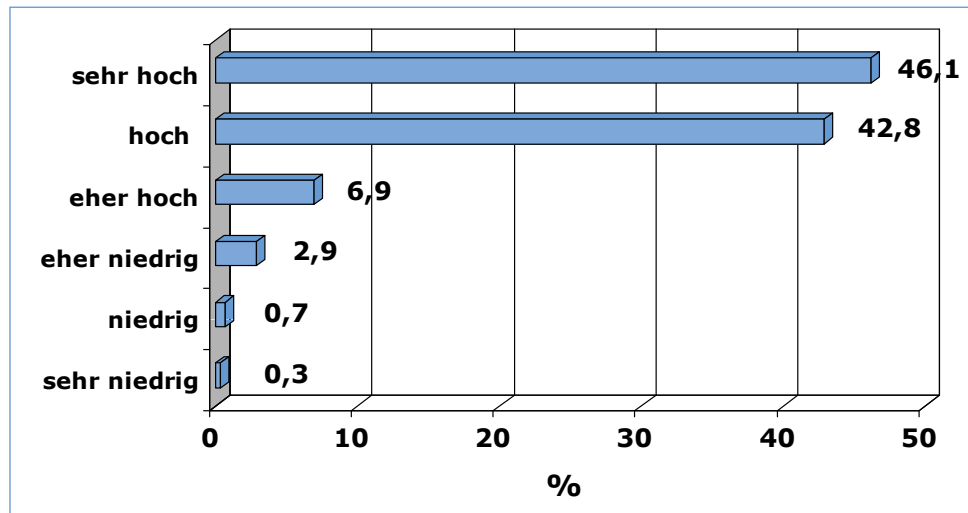
Abb. 30 Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation



Bezieht man die Arbeitszufriedenheit auf die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen, Fakultäten, Prüfungsausschüssen, Prüfern und anderen Bereichen der Hochschulverwaltung, so zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit den Fakultäten und Fachbereichen sowie einzelnen „Prüfern“ zum Teil als nur „befriedigend“ empfunden wird. Eine Erklärung hierfür ist, dass durch die enge curriculare Kopplung der Studienelemente in der Arbeitsorganisation zwischen den Prüfungsämtern und dem akademischen Bereich die Notwendigkeit einer zeitnahen, verlässlichen und für alle Beteiligten transparenten Kommunikation entsteht und damit das Erfordernis einer engen Rückkopplung zwischen den beteiligten Akteuren. Hierdurch nimmt die Einbindung in Abstimmungsprozesse sowohl zwischen dem Prüfungsamt und anderen Einheiten der Hochschule (andere Prüfungsämter, Prüfungsausschussvorsitzende, Studiendekane, einzelne Prüfende etc.) als auch innerhalb des Prüfungsamtes zu. Dieser Abstimmungsprozess ist immer dann mit einem erhöhten Arbeitsaufwand verbunden, wenn an den Schnittstellen keine eindeutigen Regelungen festgelegt worden sind oder wenn die Kommunikation durch entsprechendes Verhalten erschwert wird. Dementsprechend entstehen an dieser Schnittstelle Reibungsverluste und die Arbeitszufriedenheit nimmt entsprechend ab.

Die Arbeitsbelastung wird von 88,9 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „sehr hoch“ oder „hoch“ und von 6,9 % als „eher hoch“ empfunden, so dass in Bezug auf die Arbeitsbelastung von 95,8 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Prüfungsverwaltung auf eine hohe Arbeitsbelastung verwiesen wird.

Abb. 31 Persönliche Arbeitsbelastung



Die Arbeitsbelastung bezieht sich in erster Linie auf die Quantität der Arbeit: Insgesamt 87,4% der Befragten geben an, dass sie sich vor allem durch die Menge der Arbeit überfordert und damit belastet fühlen. Bezogen auf die inhaltliche Arbeitsüberforderung („Ich fühle mich den Aufgaben meiner Arbeit nicht gewachsen“) geben 80,2 % an, dass sie sich weder über- noch unterfordert fühlen und dass sie sich ihren Aufgaben gewachsen fühlen.

Der Grund für die hoch empfundene Arbeitsbelastung findet sich also im Aufgabenvolumen der Prüfungsverwaltung: Durch die Einführung der neuen Studiengangsstrukturen und der parallelen Verwaltung der alten Studiengängen haben die Aufgaben zugenommen und sind zum Teil komplexer geworden. Hierfür spielt insbesondere die Zunahme der Anzahl von Prüfungsfällen durch studienbegleitende Prüfungen als auch die größere Vielzahl von Prüfungsordnungen eine zentrale Rolle. Es müssen mehrere Abschlüsse parallel verwaltet werden und die Studiengänge haben sich durch Änderungen der Prüfungsvorschriften ausgeweitet, so dass mehrere Prüfungsordnungen mit zum Teil unterschiedlicher Geltungsdauer innerhalb eines Studienganges existieren. Da der Arbeitsaufwand und die Arbeitsabläufe innerhalb der Prüfungsverwaltung durch die Anzahl der Prüfungen und durch die Anzahl und Ausgestaltung der Prüfungsordnungen entscheidend mitbestimmt werden, ist an dieser Stelle die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Prüfungsverwaltung größer geworden. Darüber hinaus sind neue Aufgaben wie z. B. IT-bezogene Tätigkeiten hinzugekommen, so dass insgesamt die „Aufgabenlast“ vor dem Hintergrund eines häufig gleichbleibenden Personalbestandes zugenommen hat.

Dass die Arbeitszufriedenheit trotz der großen Arbeitsbelastung hoch ist, lässt sich über die Antworten aus dem offenen Fragekatalog der Erhebung erklären: Positiven Akzente wie Erfahrung, Umgang mit Studierenden und Lehrenden und das Klima in der Prüfungsverwaltung scheinen eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit zu spielen. Die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung empfinden ihre Arbeit als sinnvoll, praktizieren sie gerne und haben in der Regel einen guten Kontakt zu ihren Kollegen/innen und zu den Studierenden. Dieser Eindruck wird auch durch die Antworten auf die Frage nach Verbesserungspotentialen in der Prüfungsverwaltung bestätigt, um die individuelle Arbeitssituation zu verbessern. Ganz oben auf der Liste stehen Merkmale, die sich vor allem auf die Reduzierung der hohen quantitativen Arbeitsbelastung

beziehen wie die „Behebung von organisatorischen Mängeln“, die „Behebung von Personaldefiziten“, „weniger Zeitdruck“ oder eine stärkere „technische Unterstützung“. Weiterbildungsbedarf wird vor allem in den Bereichen „Englischkenntnisse“, „Umgang mit IT-Systemen“ und im „Konfliktmanagement“ gesehen. Ein Grund für das Thema Konfliktmanagement ist in dem Umstand zu suchen, dass schwierige Gesprächssituationen mit unzufriedenen Studierenden in ihrer Intensität (nicht in der Häufigkeit ihres Auftretens) zugenommen haben und es schwierig ist, adäquat mit diesen Gesprächssituationen umzugehen.

## 9.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich auf Grundlage der Befragungsergebnisse festhalten, dass die deutliche Mehrzahl der beschäftigten Mitarbeiter/innen weiblich und älter als 40 Jahre ist. Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen ist insgesamt als hoch zu bezeichnen, da viele gymnasiale Schulabschlüsse als auch Hochschulabschlüsse und Verwaltungsfachprüfungsabschlüsse vorhanden sind. Gut zwei Drittel aller Beschäftigten sind vollbeschäftigt und in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis. Im Beamtenstatus sind 20 % der Befragten, die vor allem in Leitungsfunktionen tätig sind. Das Gehaltsniveau ist heterogen, höhere Gehälter sind vor allem bei Mitarbeiter/innen mit Hochschulabschluss und Verwaltungsfachprüfung II gegeben.

Dezentrale Organisationsformen der Prüfungsverwaltung finden sich eher bei Hochschulen mit vielen Studierenden; insgesamt scheint es einen Trend hin zur zentralen Prüfungsverwaltung zu geben. Im Durchschnitt werden bis zu drei Studienabschlüsse, sechs Studiengänge zwischen 1000 und 1700 Studierende pro Mitarbeiter/in verwaltet.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass der Bologna-Prozess dazu führt, dass der Arbeitsaufwand sich vor allem durch den Anstieg der Prüfungsfälle und durch die deutliche Zunahme von Prüfungsordnungen und von Prüfungsordnungsversionen innerhalb eines Studienganges erhöht hat. Neue Aufgaben sind entstanden und alte Aufgaben kaum entfallen, der Aufwand für Beratungsleistungen von Studierenden, aber auch Lehrenden/Prüfenden und Fakultäten/Fachbereichen ist deutlich gestiegen und mehr Abstimmungsprozesse an den Schnittstellen zur Prüfungsverwaltung sind notwendig als vor der Bologna-Reform. Dementsprechend wird auch die persönliche Arbeitsbelastung von den meisten Mitarbeiter(n)/innen der Prüfungsämter als schwierig empfunden, da fast alle Mitarbeiter/innen angaben, bezüglich der Arbeitsmenge sehr hoch belastet zu sein.

Insgesamt erfordern die neuen curricularen Strukturen eine enge Rückkopplung zwischen den beteiligten Akteuren. Dieser Effekt verschärft sich durch die deutliche Steigerung der Anzahl der Prüfungsereignisse und Prüfungsordnungen innerhalb der modularisierten Studiengänge und durch die zunehmende Flexibilisierung der Studienverläufe. Dies wiederum macht eine intensivere Koordination der Ebenen innerhalb einer Hochschule notwendig. Zwischen der Hochschulverwaltung und dem akademischen Bereich bestehen somit ein vermehrter Abstimmungsbedarf und die Notwendigkeit einer zeitnahen, verlässlichen und für alle Beteiligte transparenten Kommunikation.

Die Ergebnisse dieser Umfrage liefern Indizien dafür, dass die Prüfungsverwaltung unter den Bedingungen der Bologna-Reform einem starken Veränderungsprozess unterworfen ist. Um diesen Eindruck zu validieren und tiefere Einblicke über markante und komplexe Veränderungen zu bekommen, wurden im Anschluss an diese Umfrage eine qualitative Vertiefungsstudie durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden Aufsatz vorgestellt werden.



## 10 Prüfungsverwaltung – Ein Tätigkeitsfeld im Wandel

Birga Stender

Die Ergebnisse der Online-Befragung (siehe Kap. 9) zeichnen ein detailliertes Bild der aktuellen Situation in den Prüfungsverwaltungen deutscher Hochschulen und machen auf bestehende Problemfelder aufmerksam. Im Rahmen dieser Momentaufnahme deutet sich z. B. im erhobenen Aufgabenspektrum an, dass sich das Tätigkeitsfeld für die Mitarbeiter/innen in den Prüfungsverwaltungen durch die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Master-Abschlüsse und ihre Modularisierung gewandelt hat. Allerdings kann die Befragung als Querschnittsuntersuchung keine eindeutigen Aussagen dazu treffen, welche der genannten Aspekte wirklich Veränderungen im Vergleich zur „Vor-Bologna-Zeit“ erfahren haben und welches Ausmaß diese Veränderungen haben. Zusätzlich haben die Aussagen zur aktuellen Arbeitsbelastung und zur Arbeitszufriedenheit die Frage aufgeworfen, wie diese Größen im Kontext zueinander interpretiert werden können.

Um hierzu weitere Informationen zu erhalten, wurde nach Auswertung der Online-Befragung eine qualitative Vertiefung der Ergebnisse angeschlossen. Dafür wurden Mitarbeiter/innen an Hochschulen interviewt, die im Bereich der Prüfungsverwaltung tätig sind und über die Veränderungen ihres Tätigkeitsfeldes aus persönlicher Erfahrung heraus berichten können. Das Ziel dieser vertiefenden Untersuchung war, ein besseres Verständnis der tatsächlichen Veränderungen im Tätigkeitsfeld der Prüfungsverwaltung an deutschen Hochschulen und ihrer subjektiven Einschätzung durch die dort tätigen Mitarbeiter/innen zu erhalten. Was sind große Veränderungen, was eher kleine? Wie werden diese Veränderungen erlebt und eingeschätzt? Und welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit mit der Arbeit bei? Abschließend werden Hinweise gegeben, welchen Nutzen die Ergebnisse Führungskräften in der Prüfungsverwaltung bieten können.

### 10.1 Die Hypothesen

*Zwei Hypothesen wurden aufbauend auf den Ergebnissen der Online-Befragung für die Vertiefungsstudie formuliert:*

**1. Das Tätigkeitsfeld „Prüfungsverwaltung“ hat sich von der Arbeitsbelastung, aber auch inhaltlich stark verändert. Der Arbeitsaufwand ist deutlich größer geworden und das Aufgabenspektrum sowie die Schnittstellen vielfältiger und komplexer.**

Der erste Eindruck, den man bereits im oberflächlichen Kontakt mit Personen erhält, die im Bereich der Prüfungsverwaltung arbeiten, ist, dass dort durch die Umstellung der Studienstruktur auf BA/MA, die Modularisierung der Studiengänge und das Einführen studienbegleitender Prüfungen eine hohe Arbeitslast anfällt. Die Ergebnisse der Online-Befragung stützen dies: knapp 90 % der befragten Personen sagen, dass ihre persönliche Arbeitsbelastung aktuell hoch oder sehr hoch ist. (siehe Kap. 9.4).

Die genannten Veränderungen in der Studienstruktur haben auch inhaltliche Auswirkungen auf die Tätigkeiten und das Aufgabenspektrum in der Prüfungsverwaltung. So sorgt z. B. der quantitative Anstieg von Aufgaben dafür, dass eine angemessene elektronische Unterstützung der Arbeitsschritte notwendig geworden ist. An vielen Hochschulen haben sich Prüfungen stärker zu Massenprüfungen hin entwickelt. Daraus resultieren teilweise neue Aufgaben, die unmittelbar

mit der Nutzung und Mitgestaltung der IT-Systeme zu tun haben (z. B. elektronische An- und Abmeldung zu Prüfungen; die Abbildung von Prüfungsordnungen im IT-System), aber auch andere inhaltliche Aufgaben wie die verstärkte Beratung von Studierenden und Lehrenden und Abstimmungen mit zentralen und dezentralen Einheiten. Das Aufgabenspektrum hat sich also insgesamt verändert, erweitert und ist stärker von IT-Nutzung geprägt.

**2. Die Arbeitszufriedenheit wird von der hohen Arbeitslast nur wenig beeinträchtigt. Sie scheint teilweise durch die Veränderungen im Tätigkeitsfeld gefördert zu werden.**

Auffällig im Vergleich zu der hohen Arbeitsbelastung ist, dass dieser eine ebenfalls hoch ausgeprägte Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen in den Prüfungsverwaltungen gegenübersteht. Dies wird sowohl in der Online-Befragung als auch in Gesprächen mit den Mitarbeiter/innen deutlich: 55 % der Befragten sind zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Zählt man noch die „eher Zufriedenen“ dazu, kommt man auf ca. 77 % aller Befragten (siehe Kap. 9.4).

Dies ist erklärungsbedürftig. Es ist zu untersuchen, welche Faktoren zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Die positiv wirkenden Aspekte der Arbeit haben möglicherweise eine höhere Bedeutung für die Zufriedenheit, als die hohe Arbeitslast eine negative Bedeutung hat. Eventuell schaffen die Veränderungen selbst ein Gegengewicht zu der hohen Arbeitsbelastung und beeinflussen die Arbeitszufriedenheit positiv.

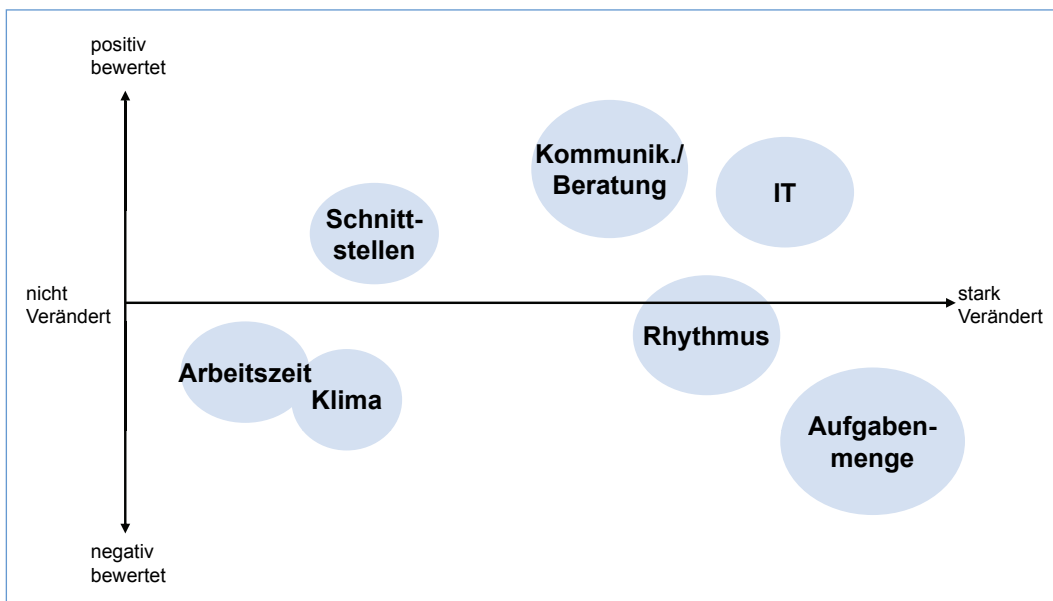
Zur Beantwortung der Hypothesen wurden qualitative Leitfaden-Interviews geführt. Die Interviewpartner/innen waren Personen, die in der Sachbearbeitung tätig sind, Leitungspersonen und Personen, die vornehmlich mit IT-Aufgaben betraut sind. Die Interviewpartner/innen arbeiten an solchen Hochschulen, die bereits über einige Jahre Erfahrung mit der neuen Studienstruktur verfügen, und sind selbst bereits seit mehreren Jahren in der aktuellen Position tätig, so dass sie die Veränderungen des Tätigkeitsfeldes aus eigener Erfahrung beurteilen können. In den Interviews wurden die Veränderungen im eigenen Arbeitsalltag, deren subjektive Bewertung und Faktoren der persönlichen Arbeitszufriedenheit angesprochen.

Die Auswahl der Gesprächspartner/innen erfolgte mit dem Ziel, eine möglichst große Bandbreite zu erfassen. Dafür wurden inhaltliche (Funktion, Hochschulart und Art der Organisation der Prüfungsverwaltung) und demografische Merkmale (Geschlecht, Alter und Stellenumfang, Bundesland) genutzt.

## 10.2 Veränderungen im Tätigkeitsfeld der Prüfungsverwaltung

Die Ergebnisse der Interviews weisen auf eine Vielzahl von Veränderungen hin, die durch die Umstellung der Studienangebote eingeleitet bzw. verstärkt worden sind. Abbildung 32 macht sichtbar, in welchen Bereichen die Veränderungen besonders deutlich sind und ob sie von den Interviewten als positiv oder negativ erlebt werden.

Abb. 32 Übersicht über die Veränderungen in der Prüfungsverwaltung



### 10.2.1 Veränderungen in den Aufgaben

Alle Interviewpartner/innen beschreiben eine deutliche Zunahme des Arbeitsaufwands, der dadurch zustande kommt, dass neue Aufgaben hinzugekommen sind und bestehende Aufgaben teilweise deutlich an Umfang zugenommen haben. An vielen Hochschulen werden derzeit alte und neue Studiengänge parallel betreut. Teilweise kommen noch andere hochschulweite Veränderungen wie die Einführung eines Studienkontenmodells hinzu, die auch Auswirkungen auf den Bereich der Prüfungsverwaltung haben. Andererseits sind meist keine Aufgaben weggefallen. Zum Teil wurden alte Verfahren von neuen abgelöst, so dass sich hier die Arbeit „nur“ inhaltlich und nicht vom Volumen verändert hat. Beschrieben wird außerdem eine veränderte zeitliche Verteilung der Arbeit mit extremen Hochlastphasen zu bestimmten Zeitpunkten, z. B. bei der Anmeldung der Bachelor-Arbeiten.

Eine inhaltliche Veränderung ihres Aufgabenspektrums wird stärker von den in der Sachbearbeitung tätigen Personen wahrgenommen. Sie umfasst verschiedene Felder und wird individuell unterschiedlich beschrieben. Ein Wegfall von Aufgaben durch die BA/MA-Umstellung wird (fast) nicht gesehen.

Konkret benannt wurden folgende Veränderungen:

- Es wird deutlich stärker mit IT-Systemen gearbeitet, die die Prozesse in der Prüfungsverwaltung z. B. bei Anmeldung, Notenverbuchung und Zeugniserstellung unterstützen. Ein höherer Anteil der Arbeit als früher wird mit Dateneingabe und -pflege, z. T. auch Administration der Systeme verbracht, was teilweise als sehr anstrengend beschrieben wird. Für diese Aufgaben ist ein tieferes Einarbeiten in die Systeme notwendig. Viele Vorgänge, die vormals auf Papier durchgeführt wurden, laufen heute elektronisch ab.

- Die Interviewpartner/innen sind in höherem Maße in Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden als vor der BA/MA-Umstellung. Dies betrifft sowohl Abstimmungen innerhalb des Prüfungsamts oder ggf. mit anderen Prüfungsämtern als auch solche mit Bologna-Berater/innen oder Personen aus den Fakultäten wie Studiendekan/innen und Prüfungsausschussvorsitzenden.
- An- und Abmeldungen von Studierenden zu Prüfungen oder Modulen sowie das Kontrollieren von Zulassungsvoraussetzungen und das Prüfen von Krankmeldungen nehmen ebenfalls mehr Arbeitszeit in Anspruch.
- Die Erweiterung der Zeugnisdokumente (Zeugnis, Transcript of Records und Diploma Supplement auf deutsch und englisch) hat ebenfalls eine deutliche Arbeitszunahme durch die einmalige Neukonzeption der Dokumente und die regelmäßige zeitintensive Erstellung hervorgerufen.
- Die Anwendung von Fremdsprachen, hier insbesondere Englisch, ist dadurch zum Tätigkeitsfeld hinzugekommen.
- Mengenmäßig zugenommen hat die Beratungstätigkeit für Studierende, Lehrende und die Fakultäten (vertreten z. B. durch Studiendekaninnen und -dekane und Fakultätsleitungen). Diese Gruppen sind oftmals verunsichert und fragen wegen rechtlicher Regelungen zu Prüfungsordnungen und deren Umsetzung in den einzelnen Studiengängen, zu Studienberatung oder zum Umgang mit elektronischen Selbstbedienungsfunktionen an. Lehrende lebten „zum Teil noch im Zeitalter der Diplomprüfungsordnungen“, formulierte eine der Befragten.
- Teilweise fällt mehr Aufwand im Bereich der Mitarbeit oder technischen Abbildung von Prüfungsordnungen, auch in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, an. Dies fällt allerdings weniger in den Arbeitsbereich der Sachbearbeitung, sondern eher in den der Leitung und IT-Betreuung in Prüfungsverwaltungen.
- Übergreifend betrachtet, steigt der Arbeitsaufwand insbesondere an den Stellen, wo noch keine eindeutigen Regelungen feststehen, nicht alle beteiligten Personengruppen gleichermaßen informiert sind oder kein standardisiertes Vorgehen möglich ist, sondern Einzelfälle aufwändig geprüft werden müssen (z. B. bei Anerkennungen).

Neben diesen direkten Veränderungen beschreiben einzelne Gesprächspartner/innen eine generelle Veränderung der Studien- und Prüfungskultur an ihrer Hochschule, die ebenfalls Auswirkungen auf die Arbeit in der Prüfungsverwaltung haben. Dazu zählen z. B. der vermehrte Einsatz von Massenprüfungen sowie eine als gestiegen wahrgenommene Widerspruchsbereitschaft der Studierenden. Die Leitungspersonen erleben eher eine geringe Veränderung ihres Arbeitsbereiches.

### 10.2.2 Veränderungen in den Anforderungen und Erwartungen

Die Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle in der Prüfungsverwaltung erleben die Interviewten allgemein als hoch und sehr umfassend. Dies betrifft die Studierenden wie auch die Lehrenden und die Fakultäten. Die Erwartung sind hier: „das Prüfungsamt muss wissen, wie BA/MA funktioniert“ bzw. „dass jeder zu allem Auskunft geben kann“. Diese Erwartung wird akzeptiert. Um sie zu erfüllen, sind ein hohes Wissen, die Kenntnis sehr vieler Details unterschiedlicher Studiengänge und Prüfungsordnungen und der Umgang mit hoher Komplexität erforderlich.

Die Erwartungen der Studierenden haben sich nur teilweise verändert. Sie erwarten eine reibungslose Erfassung ihrer Noten, korrekte Zeugnisdokumente zum Abschluss ihres Studiums so-



wie ausreichend Informationen über wichtige Termine und Fristen. Hinzugekommen sind ein erhöhter Beratungsbedarf und eine gestiegene Service-Erwartung an die Prüfungsverwaltung. Die Wahrnehmung ist hier, dass Studierende zunehmend mehr das „vom Prüfungsamt mit den wichtigen Informationen gefüttert werden“ im Sinne einer ‚Push-Informationsstrategie‘ erwarten und sich selbst wenig bemühen, sich z. B. ihre Prüfungsordnung anzueignen oder über Fristen aktiv zu informieren.

Die Erwartungen von Lehrenden bzw. Fakultäten werden ähnlich gesehen. Viele Lehrende, z. T. auch Modulbeauftragte selbst, erkundigen sich bei den Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung, wie sie welche Regelung verstehen oder handhaben sollen, und erwarten korrekte und verlässliche Auskünfte. Daneben erwarten Fakultäten von den Prüfungsverwaltungen die Übernahme von Servicefunktionen und ein möglichst hohes Maß an Autonomie bei der Festlegung von übergreifenden Regelungen.

Weitere Erwartungen werden innerhalb der Hochschule oder der Prüfungsverwaltung gesehen: Die Hochschulleitung wird mit der Erwartung beschrieben, dass Regelungen hochschulweit gleichmäßig umgesetzt werden sollen und dafür die Personalausstattung möglichst nicht ansteigen soll. Innerhalb der Prüfungsverwaltung wird im Kontakt mit anderen Prüfungsämtern (dies betrifft die dezentrale Prüfungsverwaltung) eine klare Abstimmung und Aufteilung der Zuständigkeiten erwartet.

### 10.2.3 Veränderungen von Arbeitszeit und Personalausstattung

Zu Veränderungen der eigenen Arbeitszeit befragt, werden meist deutliche Phasen von Mehrarbeit festgestellt. Die geleisteten Überstunden – teilweise werden mehr als 100 pro Sachbearbeiter/in beschrieben – können nur schwer wieder abgebaut werden, weil kaum Phasen mit weniger Arbeit vorhanden sind und die Stoßzeiten bei den Kolleginnen und Kollegen ähnlich sind.

Neben der Arbeitsfülle liegt die vielleicht deutlichste Veränderung der Arbeitszeit in einem veränderten Arbeitsrhythmus. Die Interviewten beschreiben, dass es bei ihrer Arbeit über das Jahr betrachtet inzwischen keine Zeiträume mehr gibt, an denen Liegegebliebenes aufgearbeitet, Grundsätzliches erledigt, pflegende Arbeiten im IT-System durchgeführt, die Ablage bearbeitet (oder auch Überstunden abgebaut) werden können. Zwischen den Prüfungsphasen liegen heute z. B. viele Überarbeitungen und Anpassungen von Prüfungsordnungen.

Die Personaldecke ist inzwischen im subjektiven Erleben knapp: gegenseitige Unterstützung wird als kaum noch möglich beschrieben. Die Arbeit wird innerhalb der Prüfungsverwaltung immer wieder umverteilt und an die sich verändernden Aufwände in den einzelnen Studiengängen angepasst. Als weitere Veränderung im Bereich der Arbeitszeit werden erweiterte Öffnungs- und Service-Zeiten in der Prüfungsverwaltung genannt. Diese ermöglichen auf der einen Seite die bessere Betreuung der Studierenden, auf der anderen Seite gibt es dadurch weniger Zeiten, in denen Vorgänge ungestört und konzentriert ‚weggearbeitet‘ werden können. Darauf wird z. B. mit einer Ausweitung der Zeiterfassung reagiert.

Die Personalausstattung der gesamten Prüfungsverwaltung hat sich bei den Interviewpartner/innen in ca. 2/3 der Fälle erhöht. Die Erhöhungen werden v. a. aus den Universitäten beschrieben. Die Personalaufstockung ist meist befristet.

#### 10.2.4 Veränderungen in den kommunikativen Schnittstellen

Ähnlich wie im Bereich der Aufgaben wird bei der Betrachtung der kommunikativen Schnittstellen von den Interviewten allgemein eine deutliche Zunahme der Kommunikationsanlässe und der Schnittstellen betont. Zurückgeführt wird das auf die vielen Neuerungen und (noch) bestehenden Unklarheiten bei allen Beteiligten, die dann verständlicherweise zu mehr Kommunikations- und teilweise auch zu ‚Absicherungsbedarf‘ durch die Prüfungsverwaltungen führen. Thematisch stehen aktuell v. a. organisatorische und rechtliche Kommunikationsanlässe im Vordergrund.

Als ganz wesentliche Schnittstelle wird die Kommunikation zu den Fakultäten geschildert. Dort wird mit verschiedenen Personen(gruppen) kommuniziert. Die größte Veränderung stellt dabei die neue Schnittstelle zu den Studiendekan/inn/en dar. Mit ihnen erfolgen von Seiten der Prüfungsverwaltung ein Großteil der Kommunikation und Abstimmungsprozesse in die Fakultäten hinein. Die interviewten Leitungspersonen nehmen teilweise regelmäßig an den Studiendekanerrunden teil, so dass sich dort z. B. Kommunikationsanlässe verstetigen. Auch mit den Prüfungsausschussvorsitzenden hat sich die Kommunikation intensiviert, z. B. über individuelle Studienverläufe, im Vergleich zu den Studiendekan/inn/en scheinen sie aber in den Hintergrund zu treten. Eine weitere Schnittstelle in die Fakultäten bilden die Lehrenden, die sich meist mit Fragen zu Prüfungsmodi, zur Noteneingabe oder zum Umgang mit Sonderfällen an die Prüfungsverwaltung wenden. Diese Kommunikation wird im Vergleich zu früher als intensiver beschrieben. Kommunikationsanlässe sind häufig veränderte Aufgaben der Lehrenden im Prozess der Prüfungsverwaltung. Weitere Schnittstellen in den Fakultäten bestehen zu deren Leiter/inne/n und Verwaltungen, zu den Dekan/innen und zu den Mitarbeiter/inne/n, die für einzelne Prüfungsordnungen zuständig sind.

Die Schnittstelle zu den Studierenden hat sich nicht grundsätzlich verändert, sondern nur leichte Verschiebungen erfahren. Sie war insbesondere in der Sachbearbeitung schon immer vorhanden und hat eine große Bedeutung. Teilweise wird beschrieben, dass sich die persönliche Kommunikation (auch zu den Fachschaften) verringert hat und viele Anfragen formalisiert per Antrag oder Mail gestellt und bearbeitet werden. Viele Informationen werden von den Prüfungsverwaltungen im Internet zur Verfügung gestellt. So wird eine Entlastung von den häufigsten Fragen erhofft. Teilweise wird die Kommunikation zu den Studierenden aber auch als gestiegen beschrieben, weil mehr Beratungsanfragen zur Studienorganisation und -planung gestellt werden und Studierende sich in Bezug auf Prüfungsfragen gerne persönlich absichern möchten, anstatt sich selber einzulesen.

Weitere Schnittstellen bestehen zu anderen Verwaltungsbereichen, z. B. Immatrikulations- oder BAföG-Ämtern. Für die Leitungspersonen ist die Schnittstelle zur Hochschulleitung von großer Bedeutung.

#### 10.2.5 Veränderungen im Arbeitsklima

In Bezug auf das Arbeitsklima nehmen die Interviewpartner/innen Veränderungen wahr. Sie schildern, dass Überlastung, mehr Druck, Gereiztheit und eine höhere Anspannung bei den Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung bemerkbar sind. Mehrere Personen benennen dabei die vielfältigen Neuerungen, Änderungen und noch bestehenden Unklarheiten bei Studierenden und Lehrenden, aber auch bei den Mitarbeiter/inne/n der Prüfungsverwaltung als wichtige Ursache für das gereizte Klima. Es resultieren Unsicherheiten auf beiden Seiten. Rückfragen an die Fakultäten, an die Leitung der Prüfungsverwaltung oder das Justizariat führen zu Zeitverzögerungen

und zusätzlicher Überlastung. Die vielen neuen Anforderungen erfordern verstärktes Einarbeiten; Die Betreuung neuer Studiengänge sowie der Umgang mit den IT-Systemen und evtl. der wenig vertrauten Fremdsprache Englisch müssen ‚erlernt‘ werden.

Der Druck und die Belastung durch die Arbeit haben sich nach Darstellung der Hälfte der Interviewten vergrößert: „ziemlich viel Druck im Vergleich von vor fünf Jahren; man nimmt mehr mit nach Hause und schläft manchmal nicht so gut“. Der Druck entsteht durch Arbeitsmenge, Zeitmangel sowie hohe Erwartungen von außen und wird teilweise auch an einem gestiegenen Krankenstand festgemacht. Der nicht rein arbeitsbezogene Austausch (z. B. die gemeinsam verbrachte Mittagspause) mit Kolleg/inn/en geht aus Überlastung, aber auch durch eine Vergrößerung der Arbeitsteams zurück.

Positive Wirkungen auf das Arbeitsklima entstehen durch die engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen, insbesondere wenn eine räumliche Nähe besteht, und durch das Gefühl, gemeinsam vor einer Herausforderung zu stehen, die gemeistert werden will.

### 10.3 Arbeitszufriedenheit in der Prüfungsverwaltung

#### 10.3.1 Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit fördern

Auf die Bitte, ihre eigene Arbeitszufriedenheit anhand einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) einzuschätzen, sehen alle Interviewten ihre Zufriedenheit im oberen Viertel. Dieses Ergebnis validiert die Ergebnisse der Online-Befragung. Eine weitere Verbesserung der Zufriedenheit würde nach Auskunft der Befragten durch bessere Bezahlung, mehr Anerkennung durch Vorgesetzte („dass auch gesehen wird, was man leistet“) und eine bessere Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung entstehen.

Nahezu alle Interviewpartner/innen nennen den Kontakt zu Studierenden und Lehrenden, wenn sie gefragt werden, was ihnen an ihrer Arbeit besonders viel Spaß macht. Dabei stehen zunächst die Vielfältigkeit und Kommunikation im Vordergrund, Studierende sind hier relevanter als Lehrende. Hinzu kommen Anerkennung und direktes positives Feedback als Faktor der Arbeitszufriedenheit. Dies umfasst z. B. „Sternstunden“, in denen sich ehemalige Studierende mit Lob, Blumen oder Schokolade bei den Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung bedanken oder sich lange nach Studienabschluss noch melden, aber auch Rückmeldungen der Art, dass die Betreuung im Prüfungsamt gut und hilfreich war, sowie die Wahrnehmung der geleisteten Arbeit und deren Anerkennung durch Vorgesetzte – dies gilt übrigens auch für die befragten Leitungspersonen! – und die betreuten Fakultäten. Das direkte Feedback der Studierenden ist eher häufig, das der Fakultäten selten.

Zu hoher Zufriedenheit trägt auch bei, ‚objektive‘ Ergebnisse der eigenen Arbeit zu sehen. Hier werden verschiedene Dinge wie das Aushändigen von Zeugnissen an Studierende, ein konkretes Problem für jemanden gelöst haben, zufriedene Studierende, reibungslose Abläufe, jemandem geholfen haben oder die Teilnahme an Absolventenfeiern genannt. Diesen Beispielen ist gemeinsam, dass sie sehr konkretes und unmittelbares Feedback zur eigenen Arbeit darstellen und so den Arbeitserfolg direkt selbst einschätzbar machen.

Weitere Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen, sind gegenseitige Unterstützung, ein gutes Arbeitsklima sowie Aufgaben, die persönlich als besonders interessant empfunden wer-

den. Dazu zählen die Abwechslung der Arbeit, eine hohe Eigenverantwortung sowie die eigene Fähigkeit zur Abgrenzung.

### 10.3.2 Faktoren, die zur Unzufriedenheit mit der Arbeit beitragen

Fast einhellig werden schwierige Interaktionen mit Studierenden, gelegentlich auch ihren Eltern oder Lehrenden genannt. Bei den Studierenden betrifft das oftmals Situationen, in denen diese psychisch instabil oder aggressiv sind und die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung verbal – in Ausnahmefällen auch tätlich – angreifen. Ebenfalls als frustrierend werden Situationen im Kontext von Widerspruchsverfahren erlebt, wenn frühzeitig klar ist, dass ein Widerspruch keine Aussicht auf Erfolg hat, weil er z. B. zu spät erfolgt.

Zu Frustration führt auch, dass viele Aspekte im neuen Studien- und Prüfungssystem noch nicht, nicht eindeutig oder nur vorläufig geregelt sind. Dies führt zu Verunsicherung und Ärger, wenn die Mitarbeiter/innen der Prüfungsverwaltung selber nichts ausrichten können, sondern mit Ungeklärtem leben bzw. auf Klärung warten müssen. Der bereits weiter oben beschriebene Druck in Bezug auf die hohe Arbeitslast, Termine und die Erwartungen sowie auf den Umgang mit schwierigen Situationen tritt noch hinzu. Schließlich werden schlechte Abstimmung und Zusammenarbeit und ein Nicht-ernst-genommen-werden innerhalb der Hochschule geschildert.

## 10.4 Diskussion der Ergebnisse

Bezogen auf die eingangs formulierten Hypothesen lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

- Die *erste Hypothese*, die zur Veränderung des Tätigkeitsfeldes in der Prüfungsverwaltung formuliert worden ist, wird durch die Untersuchungsergebnisse gestützt. Der Aufwand ist nach Darstellung der Interviewten durch die Umstellung auf BA/MA-Studiengänge tatsächlich z. T. erheblich gestiegen. Das hat auf der einen Seite damit zu tun, dass alte und neue Studiengänge parallel betreut werden müssen, auf der anderen Seite damit, dass sich Erwartungen, Schnittstellen und Aufgaben, z. B. die Beratung von Studierenden, Lehrenden und Fakultäten, in Anzahl, Umfang und Qualität verändert haben. Weiterhin sind Auswirkungen auf den Arbeitsrhythmus und die -verteilung entstanden. Diese vielfältigen Veränderungen haben nach Aussagen der Interviewpartner/innen die Arbeitsbelastung vergrößert. Teilweise werden negative Veränderungen des Arbeitsklimas festgestellt.

Die Summe der beschriebenen Veränderungen legt die Vermutung nahe, dass sich das gesamte Tätigkeitsfeld der Prüfungsverwaltung verändert hat. Der Tätigkeitsbereich ist vielfältiger und komplexer geworden, Schnittstellenarbeit und Kommunikation haben zugenommen und die Beratung unterschiedlicher Zielgruppen hat einen größeren Anteil der Arbeit eingenommen. Es ist anzunehmen, dass Teile der Veränderungen temporärer Natur sind und sich zurückbilden werden, wenn die neue Studienstruktur etabliert ist und alte Studiengänge ausgelaufen sind. Dafür ist der Zeitraum der nächsten vier bis sieben Jahre zu betrachten, weshalb sich hier nicht von kurzfristigem Mehraufwand sprechen lässt. Allerdings ist aufgrund dieses Zeithorizontes heute schwer abzuschätzen, welche der Veränderungen sich zurückbilden und welche dauerhaft bestehen bleiben werden. In Bezug auf Beratung

sind als Szenarien z. B. entweder denkbar, dass sich in den nächsten Jahren bei anderen beteiligten Gruppen wieder entsprechendes Knowhow akkumulieren wird, so dass Prüfungsverwaltungen ihre Beratungstätigkeit wieder zurückfahren können, oder dass sich ihre aktuelle Position als kundenorientierte, kompetente und gut erreichbare Anlaufstelle festigt und Beratungsaufgaben dauerhaft einen wesentlichen Anteil ihrer Tätigkeit ausmachen werden.

- Mit der *zweiten Hypothese* wurden hohe Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit miteinander in Verbindung gebracht. Die Annahme, dass die hohe Arbeitsbelastung kaum negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat, ließ sich durch die Interviews bestärken. Die Arbeitszufriedenheit wird v. a. durch Faktoren wie den Kontakt zu Studierenden und Lehrenden sowie positive Rückmeldungen auf die eigene Arbeit gefördert, die mit der Arbeitsmenge und Belastung wenig zu tun haben. Die Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Anfragen der Kundinnen und Kunden (hier vornehmlich der Studierenden) sorgt für Einschätzbarkeit und viel direktes Feedback. Dies ist unter Umständen zurzeit sogar ausgeprägter als vor der BA/MA-Umstellung, weil die Prüfungsverwaltungen für viele die Umstellung betreffende Fragen zur ersten Ansprechstelle geworden sind.

Negativ wird die Arbeitszufriedenheit hauptsächlich durch schwierige Kontakte mit Studierenden und durch viele derzeit bestehende Unklarheiten beeinflusst. Hier scheinen Arbeitslast und Arbeitszufriedenheit zwar nicht völlig unabhängig voneinander, weil die Unklarheiten z. T. mehr Abstimmungsbedarf und -aufwand nach sich ziehen, aber als belastender Faktor werden die Unklarheiten selber (und nicht der daraus resultierende Mehraufwand) beschrieben.

Betrachtet man die Aussagen zum Arbeitsklima in Verbindung mit denen zur Arbeitszufriedenheit, lässt sich die trotz des leicht verschlechterten Arbeitsklimas hohe Arbeitszufriedenheit in den Prüfungsverwaltungen in ähnlicher Weise dadurch erklären, dass sie in weiten Teilen vom Blick auf die ‚Kund/inn/en‘ (die Studierenden) und die Arbeitsergebnisse geprägt wird. Und gerade in diesen beiden Bereichen gibt es viele direkte und positive Rückmeldungen auf die eigene Arbeit, die auch bei gestiegener Belastung die Zufriedenheit auf einem hohen Niveau halten. Die Veränderung des Arbeitsfeldes hat also durchaus beeinträchtigende Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Diese wirken sich aber nicht unbedingt auch negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus, sondern verhalten sich hier scheinbar eher neutral.

## 10.5 Zur Managementrelevanz der Veränderungen

Abschließend sollen drei Bemerkungen gemacht werden, die die Managementrelevanz der dargestellten Veränderungen bewerten:

1. Prüfungsverwaltungen haben sich in den letzten Jahren zunehmend zu einer gefragten Support-Einheit für unterschiedliche Personengruppen in der Hochschule entwickelt. Gefragt sind inhaltliche Generalisten und Kommunikationsspezialisten, die bei vielfältigen Fragen zu Prüfungsordnungen, Abläufen, Studienmöglichkeiten, IT-Nutzung u. a. m. als erste Anlaufstelle fungieren. Daneben gewinnt Trouble-Shooting in schwierigen oder ambivalenten Situationen an Bedeutung. Die Realität hat hier teilweise die Geschäftsverteilungspläne bereits überholt. Für die Führungskräfte der Prüfungsverwaltungen, aber auch übergeordnete Führungskräfte, resultieren daraus mehrere Herausforderungen: Der Zeithorizont der Veränderungen, ihre Dauerhaftigkeit sowie die daraus resultierenden Veränderungen von Rolle und Qualifikati-

onsprofil von Mitarbeiter/inne/n in der Prüfungsverwaltung sollten beobachtet, abgeschätzt und frühzeitig in geeignete Unterstützungsmaßnahmen übersetzt werden.

2. Die veränderte Rolle der Prüfungsverwaltung hat Auswirkungen auf das Kompetenz- und Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen, was für die Auswahl von neuen Mitarbeiter/inne/n bzw. die Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen für die vorhandenen Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen ist. Benötigt werden Personen mit hohem kommunikativen Geschick und ausgeprägter Kundenorientierung bei gleichzeitiger Durchsetzungsfähigkeit. Zusätzlich ist der sichere Umgang mit hoher Komplexität, ambivalenten Situationen und Frustrationen gefragt. Ein hohes Interesse an eigenständiger Arbeit, Spaß am Umgang mit Menschen und Engagement für deren Fragestellungen sollten hinzukommen. Fachliche Weiterbildung sollte derzeit mit dem Fokus auf Rechtskenntnissen, Englisch, IT-Kompetenz und Konfliktmanagement erfolgen. Insgesamt erinnert das Anforderungsprofil nur noch wenig an die typischen Verwaltungsmitarbeiter/innen vergangener Tage mit eng begrenztem Aufgabenbereich und Handlungsspielraum. Dies ist bei der Mitarbeiterführung, -auswahl und -entwicklung sowie bei der Bewertung der Stellen zu berücksichtigen.
3. Die Veränderungen in den Prüfungsverwaltungen stellen Anforderungen an die verschiedenen Führungsebenen, den dargestellten Veränderungsprozess angemessen zu begleiten und zu unterstützen. Sie erfordern zunächst organisatorische und ressourcenbezogene Anpassungen. Zusätzlich sollten die Führungskräfte geeignete Rahmenbedingungen für die notwendigen Veränderungen schaffen. Dazu gehört beispielsweise die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Planung und konkreten Ausgestaltung der Veränderungen, die Sicherstellung einer gegenseitigen Vertretbarkeit bei Urlaub, Krankheit und Weiterbildung und der individuelle Kompetenzaufbau bei den Mitarbeiter/inne/n, der begleitend zu den inhaltlichen Veränderungen erfolgen muss.

## Zu den Autoren

**Dr.-Ing. Ute Berbuir** ist seit 2007 Mitarbeiterin der Stabsstelle Organisation-Entwicklung-Beratung an der Ruhr-Universität Bochum. Im Bereich Organisationsentwicklung leitet bzw. modelliert sie zentrale Change-Projekte und berät Führungskräfte an der Universität auf strategischer und operativer Ebene bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Vorher tätig als Referentin im Wissenschaftlichen Sekretariat für die Studienreform im Land NRW.

**Prof. Dr. Manfred Bornewasser** ist seit 1996 Professor für Sozialpsychologie/Arbeits- und Organisationspsychologie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Seine Forschungsschwerpunkte im Bereich der Sozialpsychologie sind Prävention von Gewalt, Identität und Vorurteile sowie im Bereich der Organisationspsychologie Flexibilität von Arbeitsverhältnissen und Folgen der Diversität im Dienstleistungsbereich..

**Karin Busse** ist seit 2000 Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes der Leuphana Universität Lüneburg. Sie begann ihre Tätigkeit an der Universität 1982 in der Fakultätsleitung der neu gegründeten Fakultät Wirtschaft, deren Verwaltungsorganisation sie federführend aufbaute. 1986 begann sie mit der Entwicklung der Prüfungsverwaltung für die Studiengänge dieser Fakultät, deren Leitung sie 1989 übernahm. Im Jahr 2000 wurde die Prüfungsverwaltung aller Studiengänge der Universität zusammengeführt und seitdem von Frau Busse geleitet. Nach der Fusion mit der Fachhochschule wurden 2009 auch die Prüfungsämter der ehemaligen FH in das Zentrale Prüfungsamt aufgenommen. Mitarbeit im bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung seit 2004.

**Dr. Lars Degenhardt** ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter/Senior Consultant bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Er leitet dort das Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung der HIS GmbH und arbeitet für die Hochschulen in den Bereichen Organisationsanalyse, Evaluation, Reorganisation, IT-Einführung und strategische Planung. Seit Juni 2010 leitet und koordiniert er das BMBF-Forschungsprojekt „Universitätsmanagement als intraorganisationale Forschungsgovernance“.

**Dr. Horst Henrici** studierte Rechtswissenschaften in Bremen und Thessaloniki mit Erstem Juristischen Staatsexamen in Würzburg. Nach Referendariat und Zweitem Juristischen Staatsexamen in Hamburg war er nach der Promotion zum „Dr. jur.“ ab 2002 Justiziar der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, wo er später für akademische und studentische Angelegenheiten zuständig war. 2005 wechselte er an die Technische Universität Berlin, dort zunächst verantwortlich für Zulassung und Immatrikulation. Seit 1. Februar 2009 leitet Dr. Horst Henrici kommissarisch die Abteilung Studierendenservice der TU Berlin.

**Dr. Bernd Kleimann** ist seit 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Nach der Promotion in Philosophie und Tätigkeiten als Unternehmensberater und als Lehrbeauftragter für verschiedene Universitäten führt er derzeit mit der Leibniz Universität Hannover ein DFG-Forschungsprojekt zur Leitung von Universitäten durch. Weiterer Arbeitsschwerpunkt bei HIS ist E-Learning an Hochschulen.



**Dr. Anne Köhn**, Dipl.-Psychologin, arbeitet seit 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie, Abteilung Sozialpsychologie/Arbeits- und Organisationspsychologie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, vorher war sie am Institut für Wirtschaftswissenschaften tätig. Die Promotion zur Dr. rer. pol. erfolgte 2010. Ihre Forschungsschwerpunkte sind u.a. Transformationale Führung und Interkulturalität.

**Dr. Katharina Peters** arbeitet als Organisationsentwicklerin. Als solche war die promovierte Soziologin von 2003 bis 2010 für die Universität Göttingen tätig. Derzeit arbeitet Frau Dr. Peters für die Firma Impuls Soziales Management. Einer Ihrer Tätigkeitsschwerpunkte ist die Konzeption und Begleitung von Restrukturierungen im Bildungsmanagement.

**Birga Stender** ist seit 2007 Senior Consultant im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS Hochschul-Informationen-System GmbH in Hannover. Die Dipl.-Pädagogin mit MBA-Abschluss im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement arbeitet bei HIS v. a. in den Bereichen Strategieberatung, Gestaltung von IT-Einführungen und Personalmanagement. Davor Tätigkeiten in einer Unternehmensberatung und an der Universität Bielefeld. Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung von HIS.

**Madlen Karasch** (geb. Wiechmann) ist seit 2007 Leiterin des Akademischen Prüfungsamtes an der Leibniz Universität Hannover. Vorher war die Diplomverwaltungsbetriebswirtin (FH) im Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung und im Personaldezernat tätig. Seit 2008 Mitarbeit im bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung.









HIS, Goserie 9, 30159 Hannover  
Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt, 61246

**Herausgeber:**

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Postfach 2920 | 30029 Hannover  
Tel.: +49(0)511 1220 0 | Fax: +49(0)511 1220 250

**Geschäftsführer:**

Prof. Dr. Martin Leitner

**Vorsitzender des Aufsichtsrats:**

Ministerialdirigent Peter Greisler

**Registergericht:**

Amtsgericht Hannover | HRB 6489

**Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:**

DE115665155

**Verantwortlich:**

Prof. Dr. Martin Leitner

**Erscheinungsweise:**

In der Regel mehrmals im Quartal

**Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):**

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-930447-85-5

