

Lars Degenhardt / Birga Stender (Hrsg.)

# Forum Prüfungsverwaltung 2011

Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld zwischen  
Serviceorientierung und Rechtsvorschriften

Dokumentation

HIS: Forum Hochschule  
19 | 2011

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)  
Oktober 2011

# Forum Prüfungsverwaltung 2011

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen</b> Dr. Christian Birnbaum.....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Kunden- und Serviceorientierung als Herausforderung für deutsche Hochschulen aus der Perspektive der Prüfungsverwaltung</b> Dr. Thomas Schröder .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Weiterentwicklung des Prüfungswesens an der Universität Osnabrück. Ein Fallbericht des Prüwent-Projektes</b> Leonore Schulze-Meeßen, Thomas Haarmann, Stiliana Lüttecke.....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Unterstützung dezentraler Prüfungsämter</b> Bastian Simon .....	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Beratungsangebote und Beratungskompetenzen an Hochschulen als Aspekte von Serviceorientierung</b> Hans-Werner Rückert.....	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Arbeitsgruppe „Einmal Prüfungsverwaltung hin und zurück – man muss nicht nur wollen, sondern auch können“</b> Friederike Schneider, Dr. Matthias Schwarzmüller.....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Arbeitsgruppe „Übergang vom Bachelor in den Master aus der Perspektive von Prüfungsverwaltungen“</b> Birgit Wien, Dr. Martin Jungwirth .....	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>Arbeitsgruppe „Bescheinigungs-un-wesen“</b> Brigitte Kittel, Dr. Karin Schimpf .....	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>Arbeitsgruppe „Prüfungsakten“</b> Dr. Helge Braunholz, Dr. Achim Stenzel.....	<b>87</b>
<b>11</b>	<b>Arbeitsgruppe „Was sollen und wem nützen Rahmenprüfungsordnungen?“</b> Dr. Ursula von der Gönne-Stübing, Michael Schulz.....	<b>97</b>
	<b>Anhang: Von einem der auszog, ein Master zu werden – ein modernes Märchen</b> Matthias Schwarzmüller .....	<b>105</b>
	<b>Zu den Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	Begriffsraum zwischen Rechtsvorschriften und Serviceorientierung .....	34
Abb. 02	Aufgaben der Prüfungsverwaltung .....	37
Abb. 03	Maßnahmen im Rahmen des Prüwent-Projekts.....	38
Abb. 04	Beteiligungs-Struktur des Prüwent-Projekts .....	39
Abb. 05	Empfundene Belastung durch Stress bei Studierenden verschiedener Länder.....	57
Abb. 06	Beratungs- und Informationsbedarf 2006/2009. DSW/HIS, 19. Sozial- erhebung S. 440 .....	57
Abb. 07	Beratungsservices an den Hochschulen und in deren Umfeld.....	58
Abb. 08	Struktur des Info-Service FU Berlin .....	59
Abb. 9	Erledigungs- und Weitergabequoten in Front-/Backofficebereichen .....	60
Abb. 10	Übersicht über die bestehenden Rücktrittsregelungen an den Hoch- schulen der Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe .....	68
Abb. 11	Sammlung wichtiger Aspekte zu Plagiaten und Täuschungen .....	69
Abb. 12	Sammlung wichtiger Aspekte im Umgang mit psychischen Erkrankungen in der Prüfungsverwaltung .....	71
Abb. 13	Klärungsbedarf bei der Masterbewerbung ohne vorhandenen Bachelor- Abschluss.....	76
Abb. 14	Sammlung wichtiger Aspekte im Kontext von Bescheinigungen aus dem Workshop am 27.01.2011 .....	82
Abb. 15	Probleme beim Führen von Prüfungsakten .....	90

# 1 Einführung

## Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Rechtsvorschriften

Im Januar 2011 fand das „Forum Prüfungsverwaltung“ mit dem Themenschwerpunkt „Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Rechtsvorschriften“ statt. Der Titel des Forums kann vor dem Hintergrund von zwei Referenzkontexten verstanden werden: Der erste Referenzkontext bezieht sich auf die gesellschaftspolitische Dimension, innerhalb derer die Hochschulen einem Veränderungsprozess unterliegen, der sowohl die wirtschaftlichen als auch die bildungspolitischen Rahmenbedingungen betrifft. Unter anderem wird der Wettbewerb zwischen den Hochschulen gestärkt, wodurch sowohl ökonomische als auch marketingorientierte Überlegungen stärker als früher in den Vordergrund rücken. Dies hat zur Folge, dass die Nachfrager von Hochschulleistungen direkt und indirekt die Zukunft der Hochschulen mit beeinflussen können und damit mehr und mehr als Kunden betrachtet werden können. In diesem Referenzkontext bieten Hochschulen Bildung als Dienstleistung an, und der Studierende tritt als „Kunde“ im Sinne einer integrativen Leistungserstellung als „Co-Creator“ auf, der an seinem Bildungsprozess aktiv mitwirken muss. Vor diesem Hintergrund kommt der Serviceorientierung eine besondere Bedeutung zu, da Dienstleistungstätigkeiten als interaktive Arbeit konzipiert werden, in der die Tätigkeiten und Abläufe auf die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen des Kunden ausgerichtet sind. Für die Prüfungsverwaltung bedeutet dies, dass die Bedürfnisse der Studierenden eine Art Richtschnur für einzelne Arbeitshandlungen sein sollen, wodurch Merkmale der Serviceorientierung wie Fachkenntnis, Freundlichkeit, Erreichbarkeit, Aktualität und Richtigkeit von Informationen etc. stärker in den Vordergrund rücken als früher.

Der zweite Referenzkontext bezieht sich auf die institutionelle Form, in denen sich die erbrachten Dienstleistungen bewegen. Diese können sich nur dann vollständig als interaktive Arbeit entfalten, wenn die institutionelle Form die Interaktion zwischen dem Dienstleister und den Kunden nicht beeinträchtigt. Die Tätigkeit der Prüfungsverwaltung muss sich häufig am Verwaltungshandeln im öffentlichen Bereich ausrichten, und dem Studierenden können nicht als „König Kunde“ alle Erwartungen und Bedürfnisse erfüllt werden, da z. B. die Einheitlichkeit und Rechtmäßigkeit von Bearbeitungsvorgängen beachtet werden müssen. Dies kann mitunter einer Service- und Kundenorientierung im Wege stehen und infolgedessen von Studierenden oder Professoren als bürokratischer Zwang empfunden werden. Der Arbeitsalltag der Prüfungsverwaltung ist als interaktive Arbeit eingebettet in einen institutionellen Zusammenhang, aus dem heraus ein Spannungsfeld zwischen „Service- und Rechtsorientierung“ entsteht. Dieses muss im Rahmen professioneller und rechtlicher Normen ausgelotet und im Arbeitsprozess bewältigt werden.

## Die Veranstaltung „Forum Prüfungsverwaltung 2011“

Diese Veröffentlichung stellt die Dokumentation des „Forum Prüfungsverwaltung 2011“ dar, das am 27./28. Januar 2011 in Hannover stattgefunden hat.<sup>1</sup> Das „Forum Prüfungsverwaltung“ wird in einem etwa jährlichen Rhythmus von der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH in Kooperation mit dem bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung jeweils mit aktuellem Themenschwerpunkt durchgeführt. Die Veranstaltung fand sehr großen Zuspruch, ca. 210 Fach- und Führungskräfte diskutierten mit den Referent/inn/en aus Hochschulen und von HIS das Tagungsthema.

Das Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Rechtsvorschriften innerhalb der Prüfungsverwaltung wurden im Rahmen der Veranstaltung anhand einer Reihe von empirischen und theoretischen Beiträgen sowie Praxisbeispielen aus Hochschulen beleuchtet. Neben dem fachlichen Input in Form von Vorträgen wurde innerhalb der Veranstaltung eine gestaltungsorientierte und kooperative Öffnung des Teilnehmerkontextes angestrebt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums Prüfungsverwaltung konnten sich bei der Durchführung der Veranstaltung aktiv beteiligen, eigene Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und sich mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vernetzen. Hierfür wurden am ersten Veranstaltungstag Arbeitsgruppen zu aktuellen Themenfeldern der Prüfungsverwaltung gebildet, die durch den Einsatz von Moderationsverfahren unterstützt worden sind. Diese Themenfelder wurden gemeinsam diskutiert und hinsichtlich des Spannungsfeldes zwischen Serviceorientierung und Prüfungsverwaltung ausgelotet.

## Einführung in die Beiträge

Für die Veröffentlichung wurde ein Großteil der Vorträge von den Referent/inn/en aufbereitet und verschriftlicht. Ebenfalls wurde ein Großteil der Arbeitsgruppenergebnisse von den einzelnen Moderatorinnen und Moderatoren in Form einer Zusammenfassung in diese Veröffentlichung aufgenommen. Im Anhang befindet sich der Text des Rollenspiels „Von einem der auszog, ein Master zu werden – ein modernes Märchen“, das zu Beginn der Veranstaltung vom bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung aufgeführt worden ist. Im Einzelnen haben die Beiträge folgende inhaltlichen Schwerpunkte:

---

<sup>1</sup> Unter [http://www.his.de/publikation/seminar/Forum\\_Pruefungsverwaltung\\_012011](http://www.his.de/publikation/seminar/Forum_Pruefungsverwaltung_012011) sind die Präsentationen aller Vorträge der Veranstaltung abrufbar.

### **Dr. Christian Birnbaum: „Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen“ (Kapitel 2)**

Der Kölner Rechtsanwalt Dr. Christian Birnbaum wechselt in seinem Beitrag von der Perspektive, die er gewöhnlich als Berater und Rechtsbeistand an der Seite von Studierenden einnimmt, auf die Seite der Prüfungsverwaltung. Anhand ausgewählter Beispiele, die sowohl in Bezug auf Aktualität als auch auf ihren Praxisbezug hohe Relevanz haben, zeigt er auf, wo für Prüfer, Prüfungsämter und Prüfungsausschüsse klassische prüfungsrechtliche Gefahrenfelder liegen. Als regelrechte ‚Türöffner‘ für potenzielle Prüfungsanfechtungen können, wie Birnbaums Ausführungen belegen, beispielsweise die nach wie vor beliebten „Multiple Choice“-Prüfungsverfahren oder vielzählige unzureichend klare Formulierungen in Prüfungsordnungen fungieren. Besonders die aus den beschriebenen Fallbeispielen ableitbaren Präventionsmöglichkeiten und -strategien erscheinen in diesem Kontext sehr aufschlussreich.

### **Dr. Thomas Schröder: „Kunden- und Serviceorientierung als Herausforderung für deutsche Hochschulen aus der Perspektive der Prüfungsverwaltung“ (Kapitel 3)**

Dr. Thomas Schröder rückt in seinem Beitrag das Verhältnis zwischen den administrativen Einheiten bzw. exemplarisch der Prüfungsverwaltung und den Studierenden einer Hochschule in den Fokus der Betrachtung. Anhand einer näheren Betrachtung dieser spezifischen sozialen Beziehung wird erörtert, inwiefern es sich hierbei um ein Kundenverhältnis handelt. Ausgehend von einem in den letzten Jahren stark veränderten Selbstverständnis auf beiden Seiten werden potenzielle Auswirkungen der Einführung eines hochschuladäquaten Kundenbegriffs herausgearbeitet. Ein spezifisches Verfahren, in dem der ‚Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung‘, die ‚prozessorientierte Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung‘ und eine sich anschließende Maßnahmendefinition jeweils eine Verfahrensstufe darstellen, soll die Operationalisierung von Kundenorientierung in diesem Kontext ermöglichen. Welche Auswirkungen und Potenziale sich aus der Übertragung des Kundenbegriffs auf den Hochschulsektor, insbesondere der Prüfungsverwaltung ergeben, wird in diesem Beitrag beleuchtet.

### **Leonore Schulze-Meeßen, Thomas Haarmann, Stiliana Lüttecke: „Weiterentwicklung des Prüfungswesens an der Universität Osnabrück. Ein Fallbericht des Prüwent-Projektes“ (Kapitel 4)**

Das seit 2009 laufende „Prüwent-Projekt“ verfolgt das Ziel, ein individuelles Konzept zur Optimierung des Prüfungswesens an der Universität Osnabrück zu entwickeln. Aufbauend auf der Annahme, dass Serviceorientierung und Rechtssicherheit nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern sich gegenseitig bedingen, geht es hier darum, Unstimmigkeiten im Bereich Serviceorientierung der Prüfungsverwaltung an der Hochschule zu erfassen und diese nach Möglichkeit abzubauen. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen zweier Vorprojekte die Prüfungsverwaltung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und in verschiedenen Bereichen (Personal, Aufgabenzuordnungen, IT-Unterstützung etc.) Koordinierungsdefizite ausgemacht. Die aus diesen Erkenntnissen entwickelten Projektziele sowie einige bereits getroffenen Maßnahmen sind in dem Beitrag der Projektleiterin und der beiden Mitautoren anschaulich dargestellt.

### **Bastian Simon: „Unterstützung dezentraler Prüfungsämter“ (Kapitel 5)**

Als Justitiar im Dezernat für studentische und akademische Angelegenheiten an der Universität Bielefeld berichtet Bastian Simon von der vielversprechenden Möglichkeit, bei der Bewältigung des durch das studienbegleitende Prüfungswesen anfallenden Mehraufwandes die Vorteile einer dezentralen Prüfungsorganisation zu nutzen. Anstatt, wie es nicht selten geschieht, die Prüfungs-

amtstätigkeiten zentral zu bündeln, wurden an der Universität Bielefeld die dezentralen Prüfungsämter durch zentrale Unterstützung sowie ein hohes Maß an universitätsweiten Standards und gut koordinierte Kommunikationsabläufe entlastet. Die Vorteile dezentraler Prüfungsämter können so weiter gezielt genutzt werden. Die Berücksichtigung verschiedener verwaltungspraktischer Aspekte bereits bei der Studiengangsplanung, die z. B. durch gut vernetzte Akteure der Zentralverwaltung eingebracht werden können, stellt dabei einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Verknüpfung der Vorteile einer dezentralen Struktur mit denen einer zentralen Unterstützung und Koordination dar, wie der Fallbericht zeigt.

#### **Hans-Werner Rückert: „Beratungsangebote und Beratungskompetenzen an Hochschulen als Aspekte von Serviceorientierung“ (Kapitel 6)**

Dieser Beitrag liefert einen Überblick über die aktuelle Beratungssituation an Hochschulen und stellt diese als einen Beitrag zur Verbesserung der Serviceorientierung dar. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Bologna-Reform, so Hans-Werner Rückert, bedarf es sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene qualitativ hochwertige Beratung. Der Diplom-Psychologe beschreibt verschiedene Quellen, die zu einem erhöhten Beratungsbedarf von Studierenden führen und analysiert anhand von Beispielen, in welcher Form Hochschulen diesem gerecht werden (können). Da die geforderten Kompetenzen der im Hochschulbereich angesiedelten Beratungskräfte sehr unterschiedlich ausgeprägt sind und von erfahrungsbasiertem Know-How über professionelle Zusatzausbildungen bis zu fachlich fundiertem Wissen reichen, gilt es (z. B. mittels Systemakkreditierung) langfristige qualitätssichernde Maßnahmen zu ergreifen.

#### **Friederike Schneider, Dr. Matthias Schwarzmüller: Arbeitsgruppe „Einmal Prüfungsverwaltung hin und zurück – man muss nicht nur wollen, sondern auch können“ (Kapitel 7)**

Die Arbeitsgruppe hat sich zunächst der Diskussion unterschiedlicher Formen von Prüfungsrücktritten gewidmet: Wie gehen Prüfungsämter und -ausschüsse mit nachträglichen, krankheitsbedingten oder ohne Genehmigung vorgenommenen Prüfungsrücktritten um? An welcher Stelle beginnt und wo endet die Kulanz? Außerdem wurde der Umgang mit Ordnungsverstößen und Täuschungen diskutiert. Auch die Prüfungsorganisation für Studierende mit psychischen Erkrankungen war Gegenstand weiterer Betrachtungen der Arbeitsgruppe: Welche Modelle und Möglichkeiten gibt es in den Prüfungsämtern, um diese Studierendengruppe zu unterstützen? In welchen Grenzen bewegen sich diese Unterstützungsleistungen? Aus diesen Fragen wurden schließlich allgemeine Vorschläge zum praktischen Umgang mit den skizzierten Problemfeldern entwickelt.

#### **Birgit Wien, Dr. Martin Jungwirth: Arbeitsgruppe „Übergang vom Bachelor in den Master aus der Perspektive von Prüfungsverwaltungen“ (Kapitel 8)**

Unter diesem Thema wurden verschiedene Fragestellungen zum Umgang mit der großen ‚Übergangsfrage‘ aufgeworfen: Was passiert, wenn sich ein Studierender für den Master bewerben will? Wann soll er sich bewerben, was soll er vorlegen und warum? Warum passt der Mathematik-Bachelor der Hochschule X nicht zu einem Mathematik-Master der Hochschule Y? Wieso reicht ein Bachelor-Zeugnis nicht zur Master-Bewerbung? Insbesondere administrative Verfahren des Übergangs von einem in den anderen Studiengang sowie Möglichkeiten, den Aufwand sowohl für Studierende als auch für die Prüfungsverwaltung möglichst gering zu halten, wurden hier diskutiert.



### **Brigitte Kittel, Dr. Karin Schimpf: Arbeitsgruppe „Bescheinigungs-un-wesen“ (Kapitel 9)**

In der Arbeitsgruppe ging es um die Frage, wie Prüfungsämter mit der Forderung nach allen möglichen und „unmöglichen“ Bescheinigungen umgehen können, die Studierende bei BAföG, Erasmus, DAAD, Banken, Stipendiengebern, anderen Hochschulen, Arbeitgebern usw. vorlegen sollen. Der dadurch entstehende zusätzliche Arbeitsaufwand ist nicht unwesentlich, wie das große Interesse an dem Workshop zeigte, so dass in diesem Rahmen mögliche Lösungsansätze erarbeitet wurden, um die Bescheinigungsflut durch Standardisierung und bessere Kommunikation innerhalb der Hochschule sowie mit den entsprechenden Bescheinigungsempfängern möglichst effizient und unkompliziert zu bewältigen.

### **Dr. Helge Braunholz, Dr. Achim Stenzel: Arbeitsgruppe „Workshop Prüfungsakten“ (Kapitel 10)**

Mit den modularisierten Studiengängen wurde auch ein flächendeckendes studienbegleitendes Prüfungssystem eingeführt. Im Gegensatz zu den vorher üblichen Blockprüfungen am Ende eines Studienabschnitts ist nun jede im Rahmen eines Moduls erbrachte Prüfungsleistung für die Gesamtnote relevant. Der Umfang an aufzubewahrenden Dokumenten und der Aufwand für eine ordentliche Aufbewahrung steigen somit stark an. Technische Lösungen (elektronische Akte, Dokumentenmanagementsysteme) scheinen zumindest auf den ersten Blick Kosten zu reduzieren. Parallel dazu hat sich die Anzahl von Widersprüchen und gerichtlichen Auseinandersetzungen mit Studierenden erhöht – ein weiterer Grund, das Thema „ordentlich geführte Prüfungsakte“ zur Nachverfolgung von Entscheidungen und Nachweissicherung zu diskutieren. Was aber definiert eine „ordentlich geführte Prüfungsakte“ – bezüglich Inhalt, Beginn der Aufbewahrungszeit und Ablauf der Aufbewahrungsfrist? Existiert eine Archivordnung? Welche Formen und Orte der Aufbewahrung werden zurzeit genutzt? Welche Vor- und Nachteile hat die elektronische Prüfungsakte? Diese Fragen wurden im Rahmen dieser Arbeitsgruppe diskutiert.

### **Dr. Ursula von der Gönne-Stübing, Michael Schulz: Arbeitsgruppe: „Was sollen und wem nützen Rahmenprüfungsordnungen?“ (Kapitel 11)**

Zunehmend gehen Hochschulen dazu über, Rahmenprüfungsordnungen zu etablieren, in denen der allgemeine Teil entweder für die gesamte Hochschule oder aber für eine Abschlussart festgeschrieben wird. Diese haben unterschiedliche Grade an Verbindlichkeit. Andere Hochschulen halten zumindest eine Rahmenordnung als Gerüst vor, anhand dessen eine Fachprüfungsordnung von den Fächern erarbeitet werden kann. Welche Vor- und Nachteile haben Rahmenprüfungsordnungen? Wie verbindlich sollen sie sein? Welche Regelungen sollen darin getroffen werden? Ist es z. B. sinnvoll, die Aufgaben des Prüfungsamtes darin aufzunehmen? Diesen und weiteren Fragen widmete sich diese Arbeitsgruppe.



# Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen

Dr. Christian Birnbaum



## 2 Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen

Dr. Christian Birnbaum

Wenn ich mich zu den „schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen“ äußere, kann dies aus Sicht der Veranstaltung, aus Sicht des zu dieser Tagung erschienenen Publikums nur heißen: „Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen, aus Sicht der Prüfungsverwaltung“, i. e. der Prüfer, der Prüfungsausschüsse und der Prüfungsämter. Wir haben uns heute nicht mit dem zu beschäftigen, was ein Prüfling – neben der Erbringung einer schlechten Prüfungsleistung – alles falsch machen kann. Es gibt viele verfahrensrechtliche Aspekte, die die Möglichkeit der erfolgreichen Prüfungsanfechtung aus Prüflingssicht mindern oder ausschließen. Es gibt aber ebenso, und das ist heute unser Thema, beachtliche Fallstricke aus Sicht der Prüfungsverwaltung, welche eine Prüfungsanfechtung fast zwangsläufig zum Erfolg führen – und dies in der Regel unabhängig von der Qualität der vom Prüfling erbrachten Leistung.

Es ist klar, dass in unserem Rahmen keine vollständige Darlegung zu sämtlichen aus Sicht der Prüfungsverwaltung beachtlichen Aspekten des Prüfungsrechts erfolgen kann. Ich möchte mich auf einige besonders aktuelle, besonders praxisrelevante Beispiele beschränken, die geeignet sind, eine Sensibilität für „prüfungsrechtliche Gefahrenfelder“ zu schaffen.

Beginnen wir mit Formulierungsschwächen in der Prüfungsordnung. Die schönste Prüfung ist wertlos, wenn die Prüfungsordnung, die ihre Basis darstellt, rechtswidrig ist. Der versierte Anwalt im Prüfungsrecht, dessen Aufgabe in der Regel die Vertretung des Prüflings ist, der eine Prüfung im letzten Prüfungsversuch nicht bestanden hat, wird immer (auch) die Prüfungsordnung unter die Lupe nehmen. Da gibt es ein paar „klassische“ Fehler – fehlende Beschlussfassung, Veröffentlichungsmängel –, die die Hochschulverwaltung vermeiden muss. Es gibt aber auch ein paar mögliche Formulierungsschwächen in Prüfungsordnungen, die man ohne Kenntnis der einschlägigen prüfungsrechtlichen Rechtsprechung niemals findet, weil sie auf den ersten Blick völlig unverdächtig erscheinen.

Ein erstes Beispiel beschäftigt sich mit dem Prüfungsausschuss und seinem Vorsitzenden. Die Prüfungsordnungen sehen den Prüfungsausschuss als das zentrale Organ, die zentrale Behörde für die Organisation des Prüfungswesens. Dem Prüfungsausschuss steht häufig ein Prüfungsamt zur Seite, welches das prüfungsorganisatorische Alltagsgeschäft erledigt. Der Prüfungsausschuss tagt nur selten, in vielen Fällen nur ein- oder zweimal im Semester. Er berät und beschließt grundsätzliche Fragen. Soweit außerhalb der Sitzungen Entscheidungen zu treffen sind, werden diese in der Hochschulwirklichkeit regelmäßig vom Vorsitzenden anstelle des Prüfungsausschusses getroffen, nicht selten übrigens auch, wenn man ehrlich ist, vom Prüfungsamt getroffen und vom Prüfungsausschussvorsitzenden gegengezeichnet.

Eine typische Prüfungsordnungsformulierung zur Kompetenzverteilung lautet: *„Der Prüfungsausschuss kann die Erledigung seiner Aufgaben für alle Regelfälle außer der Entscheidung über Widersprüche auf den Vorsitzenden oder die Vorsitzende des Prüfungsausschusses übertragen.“*

Und so geschieht es auch: Der Prüfungsausschuss verständigt sich, dass für alle Regelfälle der Ausschussvorsitzende entscheiden soll. Und häufig ist noch nicht einmal diese Verständigung das Ergebnis einer förmlichen Beschlussfassung in dem Ausschuss. Es wird einfach so gemacht.

Erhebliche Vorsicht ist für diese Praxis geboten vor dem Hintergrund einer Entscheidung des Oberverwaltungsgerichts Nordrhein-Westfalen, Beschluss vom 20.5.2010 – 15 A 164/10. In dem Fall ging es um die Bestimmung „verwandter oder vergleichbarer Studiengänge“ zum Studien-

gang Business Administration an einer Hochschule. Die Festlegung der verwandten oder vergleichbaren Studiengänge bildet zugleich den verbindlichen Rahmen für den Hochschulzugang nach endgültigem Nichtbestehen in einem anderen Studiengang – eine Frage von großer praktischer Relevanz. Der Prüfungsausschuss hat in Übereinstimmung mit der Formulierung in der Prüfungsordnung die Entscheidung über die Frage, was ein „verwandter oder vergleichbarer Studiengang“ ist – mithin: Was bei endgültigem Nichtbestehen ein Business-Administration-Studium ausschließt – dem Vorsitzenden überlassen. Das Obergericht dazu: *„Soweit § 6 Abs. 3 Satz 6 BPO bestimmt, dass ‚der Prüfungsausschuss ... die Erledigung seiner Aufgaben für alle Regelfälle auf die/den Vorsitzende/n übertragen (kann)‘, bleibt dies auch unter Berücksichtigung der Aufgabenbeschreibung des Prüfungsausschusses in vorgenannter Norm letztlich viel zu konturlos. Es lässt sich nicht hinreichend sicher erkennen, was ‚alle Regelfälle‘ sein sollen. Damit lässt sich normativ nicht hinreichend sicher ermitteln, was Regelfälle im Sinne der BPO sein sollen und was nicht. Daher liegt in der genannten Regelung keine hinreichend bestimmte Verteilung von Zuständigkeiten.“*

Die Entscheidung kam überraschend, aber sie ist nicht ohne Überzeugungskraft. Im Verwaltungsrecht gilt der Grundsatz des so genannten „Vorbehalts des Gesetzes“. Das heißt, vereinfacht gesprochen: Verwaltungshandeln, das in Bürgerrechte eingreift, muss auf solider rechtlicher Grundlage stehen. Das betrifft zunächst die förmlichen Parlamentsgesetze, welche den Rahmen für das Verwaltungshandeln vorgeben. Gemeint sind aber auch Verordnungen und Satzungen, welche auf Basis der Gesetze ergehen und die „Feinsteuerung“ des exekutiven Vorgehens übernehmen. Eine solche Satzung ist auch die Prüfungsordnung einer Hochschule. Sie muss, wenn sie die Grundlage für Rechtseingriffe darstellt, hinreichend klar und bestimmt sein, auch in den Kompetenzzuweisungen. Und wenn die Prüfungsordnung maßgebliche Kompetenzen von der an sich für die Organisation des Prüfungswesens zuständigen Behörde – dem Prüfungsausschuss – auf den Vorsitzenden überträgt, muss sie genau sagen, für welche Fälle diese Übertragung gilt. Was „alle Regelfälle“ sind, steht aber nirgends geschrieben und ist sehr unbestimmt – zu unbestimmt, jedenfalls in den Augen des Gerichts.

Die Sache enthält Sprengkraft. Mit einer Formulierung wie derjenigen aus der Entscheidung vom 20.5.2010 – und das ist eine Standard-Formulierung in Prüfungsordnungen – sind sämtliche Vorsitzenden-Entscheidungen angreifbar. Das betrifft den wichtigen Bereich der Prüferbestellung, aber auch Fragen wie den Umgang mit Prüfungsunfähigkeit oder mit Täuschungsversuchen. Auch in Zukunft wird es rechtlich möglich sein, dass der Prüfungsausschuss Entscheidungskompetenzen auf den Vorsitzenden überträgt. Es ist aber bei der Formulierung der Prüfungsordnung darauf zu achten, dass schon dortselbst detailliert geregelt ist, welche Entscheidungsbefugnisse exklusiv beim Prüfungsausschuss liegen und welche Entscheidungsbefugnisse – generell oder nach Einzelfallübertragung durch den Ausschuss – beim Vorsitzenden liegen sollen.

Wir wenden uns dem „allseits beliebten“ Antwort-Wahl-Verfahren zu. Multiple Choice wird uns in diesem Beitrag an mehreren Stellen beschäftigen – sowohl bei den Anforderungen an die normative Handhabung (also: Was sollte, was muss in der Prüfungsordnung stehen?) als auch bei den praktischen Ausgestaltungsschwierigkeiten.

Kommen wir zunächst zum Begriff „Klausurarbeiten“. Auch heute noch findet man in nicht wenigen Prüfungsordnungen die Formulierung: *„Modul-Prüfungen sind mündliche Prüfungen, Klausurarbeiten und besondere Prüfungsleistungen. In Klausurarbeiten soll der oder die zu Prüfende nachweisen, dass er oder sie in schriftlicher Form und begrenzter Zeit und nur mit den zugelassenen Hilfsmitteln die in den jeweiligen modulzugehörigen Lehrveranstaltungen geforderten Kompetenzen aus dem jeweiligen Prüfungsgebiet beherrscht.“*

An sich eine unverdächtige, umfassende Formulierung – wenn man nicht mit dem Oberverwaltungsgericht Sachsen der Meinung ist, dass „Klausurarbeiten“ eben keine Multiple-Choice-Tests sind. Hierzu Oberverwaltungsgericht Sachsen, Beschluss vom 10.10.2002 – 4 BS 328/02: „Schließlich ergibt sich aus § 9 Absätze 2 und 3 PO, dass die Prüfungsordnung vom 28.9.1994 den Einsatz des Antwort-Wahl-Verfahrens in schriftlichen Prüfungen nicht vorsieht. Gemäß § 9 Abs. 2 PO bestehen schriftliche Prüfungsleistungen in der Diplomvorprüfung aus Klausurarbeiten. Gemäß § 9 Abs. 3 PO soll der Prüfungskandidat in Klausurarbeiten nachweisen, dass er in begrenzter Zeit und mit begrenzten Hilfsmitteln Probleme mit den Methoden des Fachs bearbeiten und lösen kann. Die Verwendung des Begriffs „Klausurarbeiten“ deutet darauf hin, dass schriftliche Prüfungen in herkömmlicher Art durchzuführen sind. Die Vorgabe, Probleme mit den Methoden des Fachs zu bearbeiten, lässt sich nur erfüllen, wenn der Prüfling die Möglichkeit hat, sich in seiner Prüfungsleistung mit den von der Aufgabenstellung aufgeworfenen Fragen inhaltlich auseinander zu setzen, d.h. seine Argumente darzulegen. Solche Leistungen sind im Antwort-Wahl-Verfahren nicht möglich.“

Die Entscheidung aus dem Jahre 2002 hat Wiederhall in der Prüfungsverwaltung gefunden. Viele Prüfungsordnungen enthalten heute die ausdrückliche Klarstellung, dass „Klausurarbeiten“ in dem dortigen Sinne auch das Antwort-Wahl-Verfahren mit umfassen. Wo diese Klarstellung in Prüfungsordnungen nicht enthalten ist, sollte sie aufgenommen werden. Ansonsten ist der Prüfungsanfechtung bei nicht bestandenen Multiple-Choice-Klausuren die Tür geöffnet, da eine in der Prüfungsordnung nicht vorgesehene Prüfungsform zur Anwendung gebracht wurde.

Ein weiterer Aspekt, der uns bei Prüfungen im Antwort-Wahl-Verfahren immer wieder beschäftigt, ist die „relative Bestehensgrenze“. Was ist das, und wie erklärt man das kurz und verständlich? Eine schwierige Aufgabe. Es geht darum, dass mit der relativen Bestehensgrenze ein sehr herkömmlicher, naturgemäßer Vorgang, welcher bei der Bewertung herkömmlicher schriftlicher Prüfungsarbeiten (eben solcher nicht im Antwort-Wahl-Verfahren) simuliert wird. Ein wesentlicher Bewertungsgesichtspunkt ist die Schwierigkeit der Aufgabenstellung. Diese Schwierigkeit ist nicht vorab und abstrakt steuerbar. Vielmehr liefert erst das Antwortverhalten der Prüflinge die wesentlichen Informationen, die zur Bewertung der Aufgabenschwierigkeit erforderlich sind. Anders formuliert: Ein Antwortverhalten der Prüflinge, welches auf große Schwierigkeiten mit der Prüfungsaufgabe schließen lässt, führt zu einer großzügigeren Bewertung. Umgekehrt indiziert ein durchweg gutes Leistungsbild der Prüflinge in einer Prüfung, dass die Aufgabe nicht sehr schwierig war und führt deshalb zu einer strengerer Bewertung.

Dieser reflexive Vorgang der Bewertung der Schwierigkeit der Prüfungsaufgabe aus dem Antwortverhalten der Prüflinge lässt sich bei Multiple-Choice-Aufgaben mit einer „starren“ Bestehensgrenze (üblich sind 50 % oder 60 %, auch alle anderen Werte sind denkbar) nicht abbilden. Das führt zu Inkonsistenzen. Beispielsweise kann in einer „leichten“ Prüfung eine vorgegebene starre Bestehensgrenze von 60 % dazu führen, dass 90 % oder auch 100 % der Prüflinge bestehen. Und in einer anderen Prüfung können diese 60 % absolute Bestehensgrenze zu einer Erfolgsquote von nur 10 % oder weniger führen. Dies kann sogar bei zwei unmittelbar aufeinander folgenden Prüfungen der Fall sein, mit der Konsequenz, dass sich die Prüflinge aus der zweiten Prüfung – völlig zurecht – beschweren werden, ihre Prüfung sei viel schwieriger gewesen, sie hätten nur das Pech gehabt, nicht zu der ersten, sondern erst zu der zweiten Prüfung angetreten zu sein, ansonsten hätten sie bestanden. Das führt mindestens zum Konflikt mit dem prüfungsrechtlichen Gleichbehandlungsgebot, welches in Art. 3 GG verankert ist.

Wie kann man dieses strukturelle Problem beim Antwort-Wahl-Verfahren lösen? Indem man die Leistung des einzelnen Prüflings ins Verhältnis zur Leistung des Kollektivs setzt: relative Be-

stehensgrenze. Das Bundesverfassungsgericht hat dies schon 1991 für die Staatsprüfungen im Antwort-Wahl-Verfahren für die Medizinstudenten herausgearbeitet. In der oben bereits zitierten Entscheidung des Oberverwaltungsgerichts Sachsen vom 10.10.2002 werden diese Grundsätze erstmals auch für Hochschulprüfungen zur Anwendung gebracht. In dem Fall ging es um eine Prüfung in einem Rechtsfach in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an einer Fachhochschule. Zur relativen Bestehensgrenze heißt es dort: „Aus der Eigenart des Antwort-Wahl-Verfahrens folgt, dass sich die hierbei erbrachten Prüfungsleistungen nicht ohne Weiteres für die Einordnung in die Stufen einer Notenskala eignen, durch die die Bewertungsergebnisse von Leistungen in herkömmlichen Prüfungen typischerweise ausgedrückt werden. Denn die Qualität einer im Antwort-Wahl-Verfahren erbrachten Prüfungsleistung beurteilt sich ausschließlich danach, wie viele Fragen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Fragen richtig beantwortet worden sind. Daher erfordert diese Prüfungsart spezifische Vorgaben für die Feststellung des Prüfungsergebnisses. Es muss geregelt werden, wie viele richtige Antworten für das Bestehen der Prüfung oder für das Erreichen einer bestimmten Note mindestens zu fordern sind. Dabei verlangt Art. 12. Abs. 1 GG bei berufsbezogenen Prüfungen, dass sich die Bestehensgrenze nicht allein aus einem Vornhundert-satz der geforderten Antworten ergeben darf, sondern in einem Verhältnis zu einer möglichen Höchstleistung oder zu einer Normalleistung stehen muss. Es ist stets die Vorgabe eines Bezugspunkts erforderlich, der sich aus den erwarteten Leistungen ergibt und damit von der Schwierigkeit der jeweiligen Prüfung abhängt (vgl. zum Ganzen nur BVerfG, Beschl. v. 14.3.1989, aaO). Entsprechendes gilt für die Notenvergabe.“

Mit anderen Worten: Die Leistung des einzelnen Prüflings muss in Bezug zur „Normalleistung“ gesetzt werden, und was diese Normalleistung ist, ermittelt sich aus dem nach der Prüfung festzustellenden Gesamtleistungsbild.

Und weiter aus der Entscheidung: „Stellt die Prüfungsart des Antwort-Wahl-Verfahrens an die Prüfertätigkeit sowie an die Bestehensvoraussetzungen und die Notenvergabe spezifische Anforderungen, so muss nach den oben gemachten Ausführungen zu Art. 12 Abs. 1 GG das Satzungsrecht der Hochschule bei berufsbezogenen Hochschulprüfungen hierzu besondere, auf das Antwort-Wahl-Verfahren zugeschnittene abstrakt-generelle Regelungen enthalten. Ohne solche Regelungen darf das Antwort-Wahl-Verfahren nicht angewandt werden, weil es an der erforderlichen rechtlichen Grundlage fehlt. Es genügt nicht, dass der jeweilige Prüfungsausschuss oder die eingesetzten Prüfer solche Regelungen autonom treffen.“

Das heißt: Die Prüfungsordnung ist fehlerhaft, wenn sie nicht die erforderliche relative Bestehensgrenze von vornherein definiert. Diese Festlegung ist notwendiger Regelungsgegenstand der Prüfungsordnung und ist weder dem Prüfer noch dem Prüfungsausschuss vorbehalten.

Die Entscheidung des Oberverwaltungsgerichts Sachsen hat die Weichen gestellt. Es darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, dass das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen in einer Entscheidung vom 04.10.2006 – 14 B 1035/06 diese Linie übernommen hat. Das ist vor dem Hintergrund wichtig, dass das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen als das „größte“ Oberverwaltungsgericht in Deutschland ein besonderes Gewicht hat. Generell hat das, was dort entschieden wird, sehr gute Aussichten, „herrschende Linie“ zu werden. Und so ist es in der Folge auch gekommen: Prüfungen im Antwort-Wahl-Verfahren werden, wenn nicht die Prüfungsordnungen relative Bestehensgrenzen vorsehen, vor deutschen Verwaltungsgerichten generell aufgehoben.

Wie sieht eine solche relative Bestehensgrenze aus? Das unterliegt der Gestaltungsfreiheit des Satzungsgebers, sprich: des Fachbereichsrats. Als „gerichtsfestes“ Beispiel kann hier die Regelung in § 18 Abs. 5 der Approbationsordnung für Apotheker gelten: „Ein schriftlich geprüftes



*Fach ist bestanden, wenn der Anteil der von dem Prüfling richtig beantworteten Fragen nicht mehr als 18 vom Hundert unter der durchschnittlichen Prüfungsleistung der Prüflinge des jeweiligen Prüfungstermins im gesamten Bundesgebiet liegt oder wenn der Prüfling mindestens 50 vom Hundert der Fragen zutreffend beantwortet hat.“*

Besonders fehleranfällig – möglicherweise auch insgesamt rechtswidrig – sind Antwort-Wahl-Prüfungen mit Bonus-Malus-Wertungen. Was ist das? Besonders ausgefeilte Prüfungssysteme begnügen sich nicht mit der „Einfachauswahl“: (Nur) eine von mehreren Antwortmöglichkeiten – in der Praxis zumeist: fünf – ist zutreffend, und die eine richtige Antwort muss gefunden werden, und wenn der Prüfling die zutreffende Antwort ankreuzt, erhält er den Punkt, ansonsten nicht. Bei „multiple select“ (auch genannt: Mehrfachauswahl) ist von den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entweder keine oder eine oder es sind mehrere oder alle Antwortmöglichkeiten zutreffend. Und der Prüfling erhält für ein richtig angekreuztes oder richtig nicht angekreuztes Feld einen Bonus-, für ein falsch angekreuztes oder nicht angekreuztes Feld erhält er einen Maluspunkt. Anders formuliert: Wenn eine gegebene Antwort unzutreffend ist (und unzutreffend kann sie entweder sein, weil sie angekreuzt oder weil sie nicht angekreuzt wurde), erhält der Prüfling nicht nur den Punkt nicht, den er mit einer zutreffenden Antwort hätte erwerben können. Er erhält noch dazu einen Punkt Abzug. Das ganze System gibt es in verschiedenen Spielarten: Mit mehreren Punkten auf der Bonus- und/oder der Malusseite, mit der Möglichkeit „neutraler“ Punkte (also: ein Punkt für ein richtiges Kreuz, ein Punkt Abzug für ein falsches Kreuz, null Punkte für kein Kreuz) oder mit anderen Varianten – der Fantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Gemeinsam ist allen diesen Systemen aber, dass eine falsche Antwort einen über den Nichterhalt ihres Punktes hinausgehenden Punktabzug verursacht, also: einen Maluswert hat.

Das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen hat ein solches Prüfungssystem in seinem Beschluss vom 16.12.2008 – 14 A 2154/08 als rechtswidrig verworfen: *„Das Bewertungsverfahren ist insoweit rechtsfehlerhaft, als für eine falsche Antwort Punkte abgezogen werden, die durch eine richtige Antwort erreicht worden sind. Das in der Klausur gewählte einfache, auf die Einschätzung als richtig oder falsch abstellende Antwort-Wahl-Verfahren birgt ein hohes Raterisiko. Es ist deshalb zwar verständlich, dass der Prüfer durch die von ihm gewählte Methode der Auswertung versucht hat, dem zu begegnen. Ein Prüfungsverfahren, dessen Ergebnisse Auswirkungen auf die Freiheit der Berufswahl hat, muss jedoch so gestaltet sein, dass es geeignet ist, Aussagen darüber zu gewinnen, welche berufsbezogenen Kenntnisse der Prüfling hat. Einem Bewertungsverfahren, bei dem fehlerfrei erbrachte Prüfungsleistungen als nicht oder schlecht erbracht gewertet werden, weil andere Prüfungsfragen nicht richtig beantwortet worden sind, fehlt diese Eignung.“*

Woran stört sich das Gericht? Eine zutreffend gegebene Antwort wird im Mehrfachauswahlverfahren dadurch nachträglich entwertet, dass eine andere gegebene Antwort nicht zutreffend war. Dieses System ist nicht geeignet, objektive Erkenntnisse über das prüfungsrelevante Wissen des Prüflings zu vermitteln.

Das Attraktive an Antwort-Wahl-Prüfungen ist ihre extrem ökonomische Bewertbarkeit: Wo die Bewertung herkömmlicher schriftlicher Prüfungen mit frei formulierten Aufgaben quälend lange Stunden beanspruchen kann, ist die Bewertung einer Multiple-Choice-Prüfung sehr bequem und schnell durch Auflegen einer Schablone und Addition der erreichten Punkte erledigt. Aber auch diese Arbeitsvorgänge lassen sich noch optimieren: mit einem Computerkabinett. Die Prüflinge sitzen vor dem Monitor, die einzelnen Fragen werden online angezeigt, und mit der Computermaus werden die für zutreffend gehaltenen Antworten angeklickt. Viele Hochschulen steigen auf solche Prüfungsverfahren um. Die rechtlichen Risiken sind allerdings beachtlich.

Das gilt zunächst für die Prüfungsordnung. Häufig findet sich dort zur Prüfungsform eine Formulierung wie: *„Die Prüfungen können als mündliche, praktische und schriftliche Prüfungen oder in einer Kombination davon durchgeführt werden.“*

Dass solche „Online-Anklick-Prüfungen“ keine praktischen oder mündlichen Prüfungen sind, ist klar. Sind sie schriftliche Prüfungen? Dazu das Verwaltungsgericht Hannover in seinem vielbeachteten Beschluss vom 10.12.2008 – 6 B 5583/08: *„Eine Prüfung, bei der die auf einem Bildschirm angezeigten Prüfungsfragen ausschließlich durch das Markieren der vom Anwendungsprogramm vorgegebenen Antwortfelder mit einem Eingabegerät beantwortet werden und die Fragen und Antworten ausschließlich als digitale Informationen auf einem Speichermedium verbleiben, stellt keine schriftliche Prüfung dar.“*

Die „Online-Anklick-Prüfung“ ist mithin keine schriftliche Prüfung, sie ist eine Prüfung eigener Art: eine elektronische Prüfung. Als solche ist sie von der oben genannten Prüfungsordnungsregelung nicht gedeckt.

Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass das Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz in einem fast zeitgleichen Beschluss vom 19.1.2009 – 10 B 11244/09 (offenkundig in Unkenntnis des Beschlusses des Verwaltungsgerichts Hannover) die Auffassung vertreten hat, die hier in Rede stehende Prüfungsform sei „noch“ eine schriftliche Prüfung. Anders als das Verwaltungsgericht Hannover hat sich das Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz allerdings nicht die Mühe gemacht, seine Auffassung auch zu begründen. Und in Fachkreisen besteht Übereinstimmung, dass von einer Schriftlichkeit bei der elektronischen Prüfung nicht ausgegangen werden kann.

Aber auch bei einer „Reparatur“ der Prüfungsordnung (Erweiterung um die Möglichkeit, Prüfungen außer schriftlich, mündlich und praktisch auch elektronisch abzunehmen) ist die „elektronische Anklick-Prüfung“ mit Fragezeichen zu versehen. Die Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, doch es gibt erhebliche datenschutzrechtliche Bedenken gegen diese Prüfungsform, weil personenbezogene Daten automatisiert verarbeitet werden. Viel problematischer noch ist der Aspekt der Dokumentationssicherheit: Der Prüfling, der nach nicht bestandener Prüfung Akteneinsicht nimmt, um zu erfahren, welche Fragen gestellt wurden und welche Antworten er gegeben hat, erhält lediglich einen Ausdruck dessen, was als seine Antworten gespeichert wurde. Wer aber kann ohne verbleibende Restzweifel überprüfen, ob die in dem System gespeicherte Antwort auch wirklich die vom Prüfling angeklickte Antwort war? Wer kann ausschließen, dass nicht in einem Raum mit mehreren Prüflingen, deren angeklickte Antworten kabellos übertragen wurden, Störungen im Datenverkehr eintreten? Wer kann ausschließen, dass die nach Maßgabe der Datenspeicherung vom Prüfling angeklickte Antwort möglicherweise in Wirklichkeit die Antwort ist, die der Nachbar oder ein anderer Prüfling angeklickt hat? Wer kann ausschließen, dass nachträglich an den Daten manipuliert wurde? Niemand. Dies sind Aspekte, die das Bundesverfassungsgericht in seinem Urteil vom 3.3.2009 – 2 BvC 3/07 und 2 BvC 4/07 – dazu geführt haben, den Gebrauch von Wahlcomputern als verfassungswidrig zu verwerfen. Eine Klärung in der Rechtsprechung speziell zur prüfungsrechtlichen Zulässigkeit der „Online-Anklick-Prüfung“ steht aus, aber die Skepsis ist beachtlich.

Schließlich noch einige Anmerkungen zum Zwei-Prüfer-Prinzip. Häufig finden wir Regelungen, wonach schriftliche Prüfungen von zwei Prüfern zu bewerten sind. Es handelt sich hierbei um eine prozedurale Absicherung für den Prüfling: Die zwei Prüfer sollen gewährleisten, dass insgesamt die Bewertung auf ein breiteres Fundament gestellt wird, als wenn sie „nur“ durch einen Prüfer erfolgt wäre. Es ist keineswegs ein allgemeiner prüfungsrechtlicher Grundsatz, dass Prüfungen immer von zwei Prüfern zu bewerten sind. Viele Hochschulgesetze und -prüfungsordnungen sehen allerdings die zwei Prüfer für Prüfungen vor, deren letztmaliges Nicht-

bestehen zum Verlust des Prüfungsanspruchs führt. Und wo das Zwei-Prüfer-Prinzip geregelt ist, ist es auch streng zu beachten.

Zum Zwei-Prüfer-Prinzip gibt es zwei beachtliche Gerichtsentscheidungen aus Münster aus neuerer Zeit. In seinem Beschluss vom 6.11.2007 – 19 E 788/07 trifft das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen eine lapidare Feststellung, die nicht ohne Sprengkraft ist: *„Eine Erst- und Zweitkorrektur liegt nicht vor, wenn die Korrektoren sich über die Bewertung ausgetauscht haben. Ein solcher Austausch der Korrektoren ist unzulässig, weil er die Gefahr birgt, dass, wenn auch nur bei der Begründung der Benotung, die eine durch den anderen Korrektor beeinflusst worden ist. Schon die Gefahr der gegenseitigen Beeinflussung in Teilen der Bewertung schließt es aus, hier das Vorliegen einer Erst- und Zweitkorrektur anzunehmen.“*

In dem Fall hatten sich Erst- und Zweitkorrektor über die Arbeiten und ihre Bewertung abgesprochen – zwar nach Abschluss der Erstkorrektur, aber noch vor Beendigung der Zweitkorrektur. Ihrem Wortlaut nach betrifft die Entscheidung eine (in dem dortigen Fall: schulische) Prüfungsordnungsregelung, nach welcher eine schriftliche Arbeit einer Erstkorrektur und einer Zweitkorrektur zuzuführen war. Der Sache nach kann aber kaum Zweifel bestehen, dass dies gleichermaßen für die Bewertung durch einen Erst- und einen Zweitprüfer gilt. Wenn zwei Prüfer vorgesehen sind, müssen also beide ihre Bewertungen unabhängig voneinander getroffen haben. Die praktisch nicht seltene Rücksprache des Zweitkorrektors beim Erstkorrektor zu Details der Prüfung oder ihrer Bewertung kann also rechtlich fatale Konsequenzen haben.

Und in diesem Zusammenhang dann noch zu der Frage, welche rechtlichen Auswirkungen eine Verletzung des Zwei-Prüfer-Prinzips haben kann. Grundsätzlich gilt für Verfahrensfehler, dass sie zu einer Korrektur des Verfahrens ab dem Punkt führen, bei welchem sie lokalisiert sind: Fehler im Leistungserbringungsverfahren führen zur Wiederholung der Leistungserbringung (sprich: der Prüfung als solcher), Fehler im Leistungsbewertungsverfahren führen lediglich zur Wiederholung der Bewertung (auf Basis der bereits vorliegenden Prüfungsleistung). Das würde bedeuten, dass die fehlende (also gänzlich ausgefallene) oder fehlerhafte (z. B. wegen rechtswidriger Absprache zwischen den Korrektoren) Zweitkorrektur dazu führen müsste, dass die ausgefallene oder fehlerbehaftete Zweitkorrektur wiederholt werden muss. Das ist ein Verfahrensergebnis, mit welchem dem Prüfling kaum geholfen ist, denn ohnehin ist praktisch die Abweichung der Zweit- von der Erstbewertung die große Ausnahme. Umso geringer ist die Chance, dass der Zweitkorrektor eine bessere Note als der Erstkorrektor erteilt, wenn die Zweibewertung im Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren erstritten werden musste.

Gewaltige Hilfe erhält der Prüfling aber vom Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen. Dieses schreibt in seinem oben bereits zitierten Urteil vom 16.12.2008 – 14 A 2154/08: *„Der Beklagte kann auch nicht dazu verpflichtet werden, die Klausur nach Maßgabe der Rechtsauffassung des Gerichts erneut zu bewerten. Der Senat hat keine Anhaltspunkte dafür, dass der Beklagte in der Lage wäre, alle Klausuren des in Rede stehenden Klausurentermins nachträglich durch einen Zweitprüfer korrigieren lassen. Der Beklagte hat dazu auch nichts vorgetragen. Die Einschaltung eines zweiten Prüfers nur für die Klausur des Klägers wäre nicht rechtmäßig. Denn nur wenn alle Prüfungsarbeiten eines Termins von allen dazu berufenen Prüfern bewertet werden, ist gewährleistet, dass der individuelle Prüfungsmaßstab eines jeden Prüfers gleichermaßen auf jede der Bearbeitungen angewandt wird.“*

Das heißt: Der Zweitkorrektor muss, damit die Bewertung den prüfungsrechtlichen Anforderungen genügt, den gleichen Bewertungsmaßstab wie der Erstkorrektor haben. Dafür genügt es nicht, nur die einzelne fehlerhaft nicht zweitkorrigierte Prüfungsarbeit in den Blick zu nehmen, deren Zweibewertung noch zu erteilen ist. Vielmehr muss der Zweitkorrektor ebenso wie der Erst-

korrektor alle Prüfungsarbeiten der in Rede stehenden Prüfungskampagne in seinen Bewertungsmaßstab mit einbezogen haben. Dies ist eine Anforderung, die sich praktisch nur erfüllen lässt, wenn ohnehin die Prüfungsarbeiten von mehreren Prüfern bewertet wurden und einer der Prüfer, die den daraus erwachsenen Bewertungsmaßstab teilen, noch für die noch fehlende Zweitbewertung vorhanden ist – da dürften nicht viele Fälle übrig bleiben. Die Zweitkorrektur ist eine harmlos erscheinende Komponente im Bewertungsverfahren, deren Nichtbeachtung gravierende Konsequenzen haben kann und häufig zur Wiederholung der Prüfung führen wird.

Kunden- und Serviceorientierung  
als Herausforderung für deutsche Hochschulen  
aus der Perspektive der Prüfungsverwaltung

Dr. Thomas Schröder



### 3 Kunden- und Serviceorientierung als Herausforderung für deutsche Hochschulen aus der Perspektive der Prüfungsverwaltung

Dr. Thomas Schröder

#### 3.1 Einführung

In Hochschulen existieren zahlreiche Kundenbeziehungen. Dazu zählen diejenigen zwischen Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern und Drittmittelgebern in der Forschung, Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern und der Administration sowie zwischen Studierenden und Hochschullehrerinnen und -lehrern. Eine weitere Beziehung, die mit einem Kundenverhältnis gleichgesetzt werden kann, existiert zwischen der Hochschulverwaltung und den Studierenden. Hinsichtlich des Verständnisses, mit dem Studierenden begegnet wird und der damit einhergehenden Kundenorientierung hat sich in jüngster Zeit ein Paradigmenwechsel ergeben. Mit größerer Selbstverständlichkeit werden Studierende als Kundinnen und Kunden betrachtet. Zudem wird in weitaus höherem Maße versucht, ihren Erwartungen und Vorstellungen entgegenzukommen. Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag verschiedenen Fragestellungen und Inhalten. Im Kontext der Kunden- und Serviceorientierung wird insbesondere das Verhältnis zwischen administrativen Einheiten und den Studierenden in den Fokus der Betrachtung gerückt, exemplarisch betrachtet anhand der Prüfungsverwaltung. So wird zum einen hinterfragt, inwieweit tatsächlich von einem Kundenverhältnis zwischen Verwaltung und Studierenden gesprochen werden kann. Wenn ja, wodurch lässt sich diese Kundenbeziehung charakterisieren? Darüber hinaus wird betrachtet, welche Auswirkungen die Einführung des Kundenbegriffs im Hinblick auf Studierende für Hochschulen hat. Mittels eines dreistufigen Verfahrens wird vorgestellt, welche Möglichkeiten bestehen, um Kundenorientierung innerhalb der Hochschulverwaltung zu operationalisieren. Abschließend werden die damit einhergehenden Herausforderungen vorgestellt und Auswirkungen sowie Vorteile der Kundenorientierung aufgezeigt. Der Beitrag beleuchtet somit diejenigen Herausforderungen, die sich aus der Übertragung des Begriffs der Kundenorientierung auf den Hochschulsektor und insbesondere die Hochschulverwaltung ergeben.

#### 3.2 Studierende als Kunden in Hochschulen – eine Begriffsdefinition

Im ursprünglichen Verständnis sind Studierende Mitglieder der Hochschule. Diesen Status erlangen sie, indem sie als Studentin bzw. Student an der Hochschule aufgenommen werden. Dieser Vorgang manifestiert sich im Verwaltungsvorgang der Einschreibung bzw. Immatrikulation. Auch wenn Studierende nach wie vor an deutschen Hochschulen immatrikuliert werden, hat ihr Selbstverständnis, mit dem sie der Hochschule und insbesondere den administrativen Einheiten der Hochschulverwaltung gegenüberstehen, in der jüngeren Vergangenheit erhebliche Veränderungen erfahren. In gleichem Maße hat sich auch das Verhältnis der administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Studierenden verändert. Mit großer Selbstverständlichkeit erwarten Studierende ein Serviceangebot, ein serviceorientiertes Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedürfnisse. Der Studierende wird

nicht mehr „verwaltet“, sondern vielmehr kundenorientiert bedient. Gleichbedeutend verwendete Begriffe sehen in Studierenden Nutzer, Serviceempfänger bzw. Nutzer von Dienstleistungen. Serviceorientierung und Kundenorientierung werden daher nachfolgend synonym verwendet.

### 3.2.1 Der Kundenbegriff im marktwirtschaftlichen Kontext

Die Übertragung des Kundenbegriffs auf den Hochschulbereich ist nicht unumstritten. Im betriebswirtschaftlichen Kontext ist der Kunde ein rational auf dem Markt agierender Akteur, der mit einer Kaufabsicht (finanzielle Beteiligung) die Produkte oder Dienstleistungen sondiert und nach Abwägung unterschiedlicher Vor- und Nachteile zu einer Kaufentscheidung kommt. Der Kunde kann so durch die Wahl zwischen verschiedenen Dienstleistungen und Produkten Einfluss auf den Inhalt und die Qualität des Angebotes auf dem Markt nehmen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Kunde sich informiert und über eine vorhandene Markttransparenz eine bewusste Kaufentscheidung herbeiführen kann (vgl. Kaufmann 2006, S. 10). Aus Sicht der Anbieter von Produkten und Dienstleistungen kann die Organisation kundenorientiert handeln, indem sie das Verhältnis von Kunden und Organisation als eine dyadische Beziehung begreift, deren vorrangiges Ziel es ist, Kundenwünsche oder Erwartungen von Kunden so gut es geht zu erfüllen (vgl. Bruhn 2007, S. 13).

Zentrale Kritikpunkte dieser Lesart des Kundenbegriffs und der Kundenorientierung sind:

- Kunden sind keine homogene Masse und eine gezielte Kundenorientierung geht immer einher mit Zielgruppenbildung und Exklusion anderer Kunden. Egalität der Kundenbedürfnisse wird mithin nur vorgetäuscht.
- In Bezug auf die Markttransparenz steht dem „gläsernen“ Kunden nicht die „gläserne“ Organisation gegenüber, so dass hierdurch eine strukturelle Asymmetrie zwischen dem Kunden und dem Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen besteht. Eine Kundenbeziehung auf Augenhöhe ist somit nicht gewährleistet. Schließlich ist ein zentraler Kritikpunkt, dass bei einer verstärkten Kundenorientierung die Kaufmentalität und nicht die Bildungsmentalität angesprochen wird. Das Studium an einer Hochschule wird somit einer Ware gleichgesetzt.

### 3.2.2 Der Kundenbegriff im Kontext des Dienstleistungsbereichs

Aus dieser Kritik heraus wird der Kundenbegriff vor allem im Dienstleistungsbereich anders konzeptualisiert, indem die Attribute des betriebswirtschaftlichen Kundenbegriffs (finanzielle Beteiligung, Eigenverantwortung, Wahlfreiheit, Information, Transparenz) zugunsten einer relativen Betrachtungsperspektive verändert werden: Im Mittelpunkt steht hier die Fragestellung, welche Bedeutung der Kunde in Beziehung zum Produkt oder zur Dienstleistung einnimmt: Zahlt er selbst oder tut dies ein Dritter? Ist der Kunde kompetent, den Inhalt der Dienstleistung mitzubestimmen? Wird die Dienstleistung freiwillig, aus Verpflichtung oder aus Zwang in Anspruch genommen? Ist die Dienstleistung auf Dauer angelegt? Wie hoch ist der Grad der Integration des Kunden etc.? Aus dieser Perspektive betrachtet, kann der Kundenbegriff je nach Kontext und Institution anders operationalisiert werden.



### 3.2.3 Kundenorientierung als regulative Idee

Hochschulen unterscheiden sich sehr grundlegend von gewinnorientierten Unternehmen. Aufgrund dessen ist eine rein marktorientierte Konzeptualisierung des Kundenbegriffs und der Kundenorientierung, die im betriebswirtschaftlichen Kontext den Kauf von Gütern oder Dienstleistungen gegen Bezahlung in den Vordergrund stellt, auf Hochschulen nur sehr begrenzt anwendbar. An Stelle einer Ware wird durch die Hochschule das Studium bzw. allgemeiner Bildung und Wissen als Dienstleistung angeboten. Die Studierenden treten als Kunden auf, die aktiv an der Leistungserstellung mitwirken. Als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen gilt, dass bei der Leistungserbringung die Integration externer Faktoren, in diesem Falle der Studierenden, erfolgt (vgl. Kelley u. a. 1990). Diese integrative Leistungserstellung bedeutet, dass Studierende sich aktiv an der Leistungserstellung beteiligen müssen, um am Ende ihr Studium erfolgreich abschließen zu können. Der Studierende ist somit nicht nur Leistungsempfänger, sondern „Co-Produzent“, der aktiv an seinem Bildungsprozess mitwirken muss und somit mitverantwortlich für das Ergebnis ist.

Aufgrund dessen wird der Kundenbegriff an Hochschulen nachfolgend als regulative Idee betrachtet (vgl. Degenhardt und Schröder 2010). In diesem Zusammenhang findet weder der betriebswirtschaftliche Kontext Anwendung noch wird der Kundenbegriff aus dem Dienstleistungsbereich übertragen. Alternativ wird ein neues Kundenverständnis postuliert, das sich zwar einzelner Elemente dieser beiden Konzepte bedient, aber am Ende doch um weitere wichtige Elemente ergänzt wird. Dieses veränderte Kundenverständnis wird nachfolgend dargestellt. Der Kundenbegriff ist vor diesem Hintergrund als Ausdruck für eine soziale Beziehung zu begreifen, die für beide Seiten über einen längeren Zeitraum von besonderer Bedeutung ist. Sie manifestiert sich in konkreten Handlungen, die sich im Sinne Max Webers als soziales Handeln beschreiben lassen, da sie sich von ihrem Sinn her auf das (antizipierte) Handeln anderer Menschen beziehen und sich an ihnen ausrichten (vgl. Weber 1984). Kundenorientierung kann so als regulative Idee verstanden werden, die eine bestimmte Richtung vorgibt, doch in ihrer konkreten Ausgestaltung immer wieder neu verhandelt werden muss. Sie ist als ein offener Prozess zu interpretieren, der dynamisch verläuft und insbesondere auf der Handlungsebene immer wieder neu mit dem Ziel zu gestalten ist, die Organisationskultur und das Leistungsangebot der Hochschule auf den Kunden abzustimmen.

Dies bedeutet in der Praxis, die Tätigkeiten und Abläufe der Hochschule mit den Erwartungen und Wünschen der Kunden weitestgehend in Einklang zu bringen. Im Vordergrund steht hier nicht ausschließlich eine ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehung, sondern die Anwendung einer allgemeinen Zielerreichung: Die Bedürfnisse der Studierenden als Kunden der Hochschule sollen im Sinne einer Serviceorientierung fachkompetent, freundlich, durch transparente und gezielte Informationen sowie ablaforientiert, abteilungsübergreifend und auf dem neuesten Stand der Technik erfüllt werden. Darüber hinaus sollen durch Befragungen und Evaluierungen die eigenen Standards einer regelmäßigen Qualitätskontrolle mit dem Ziel der permanenten Verbesserung unterzogen werden, um so eine möglichst gute Kundenbeziehung und Kundenbindung herzustellen. Kundenorientierung stellt somit einen Handlungsmaßstab unter vielen dar, entlang derer Hochschulen sich ausrichten.

Kundenorientierung im Kontext von Hochschulen bedeutet stets, dass hierfür allgemeine Organisationsphilosophien im Sinne von geteilten Normen, Werten oder Überzeugungen notwendig sind, durch die das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Kunden beeinflusst wird. Die Kundenorientierung muss von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Kunden in konkreten Situationen gelebt werden, was durch die Organisationskultur befördert werden kann und durch eine gezielte Organisationsentwicklung zu fördern ist.

In diesem Zusammenhang spielen kundenorientierte Einstellungen, Fähigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale eine wichtige Rolle.

Kundenorientierung in der Hochschule, als regulative Idee verstanden, bedeutet demnach, die Kundenerwartungen leistungs- und interaktionsbezogen zu erfassen und das Handeln innerhochschulischer Dienstleistungsinstanzen an diesen Erwartungen auszurichten, um so eine vorteilhafte Kundenbeziehung herzustellen. Dies bedeutet im Hochschulkontext jedoch nicht, dass dem Studierenden als „König Kunde“ alle Erwartungen und Bedürfnisse erfüllt werden. Stattdessen wird im Rahmen professioneller und rechtlicher Normen das Spannungsverhältnis z. B. zwischen Bürokratisierung und Serviceorientierung verschoben. Dabei werden professionelle Denk- und Handlungsmuster nach Gesichtspunkten der Qualität und Transparenz überprüft und zwar zugunsten der Ausrichtung der Tätigkeiten und Abläufe auf den Kunden. Die Herausforderung für Hochschulen besteht folglich darin, eine zu ihrer Organisation passende Definition des Kundenbegriffs zu finden und entsprechend in der Praxis auszufüllen.

### 3.3 Ursachen stärkerer Kundenorientierung

Das Selbstverständnis, mit dem Studierende heutzutage in Hochschulen vielerorts als Kunden betrachtet werden, ist Ausdruck eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses, der sich in den letzten Jahren innerhalb des deutschen Hochschulsystems vollzogen hat. Hintergründe dieses Prozesses sind veränderte Umweltfaktoren und Rahmenbedingungen, die die Stellung Studierender in Relation zur Hochschule grundlegend verändert haben. Für den Hochschulbereich lassen sich zahlreiche Gründe nennen, aufgrund derer eine stärkere Kundenorientierung Einzug gehalten hat.

#### 3.3.1 Internationalisierung und Bologna-Prozess

Die zunehmende Internationalisierung hat ganz wesentlich dazu beigetragen, dass das deutsche Hochschulsystem in einen stärkeren Kontext des Wettbewerbs eingebunden ist. Der damit einhergehende Vergleich auf Ebene nationaler Hochschulsysteme hat Schwächen offenbart und dadurch Veränderungsprozesse ausgelöst. Der Bologna-Prozess wiederum hat mit dem Ziel, die europaweite Kompatibilität von Studienabschlüssen zu gewährleisten sowie vergleichbare zweistufige Studienstrukturen einzuführen, ganz wesentlich dazu beigetragen, die Transparenz über Leistungen und Angebote im Bereich der Lehre zu erhöhen. Die Vergleichbarkeit von Studienangeboten hat sich dementsprechend um ein hohes Maß gesteigert.

#### 3.3.2 Vergleichsmaßstab und Auswahlverhalten

Studierende verfügen heutzutage über einen besseren Vergleichsmaßstab, um sowohl Studienangebote als auch damit einhergehende Serviceleistungen bzw. deren Qualität beurteilen zu können. Damit verbunden ändert sich das Auswahl- und Mobilitätsverhalten der Studierenden im Hinblick auf die Wahl ihres Studienplatzes und -ortes nachhaltig. Im Rahmen der Bologna-Reform hat sich die Vergleichbarkeit und Transparenz von Studienangeboten maßgeblich gesteigert. Sowohl der Studienverlauf, die Studieninhalte sowie die Studienanforderungen lassen sich bereits vor Studienaufnahme besser miteinander vergleichen und abwägen. Qualitative Aspekte treten

für die Standortwahl zunehmend in den Vordergrund. Durch die Untergliederung des Studienablaufs in einen grundständigen Bachelorstudiengang und nicht zwingend konsekutiv darauf aufbauende Master-Studiengänge hat sich die vertikale Mobilität Studierender beim Übergang von Bachelor- zum Masterstudiengang maßgeblich erhöht (vgl. HRK 2008, S. 5). Kundenorientierung kann neben den fachbezogenen Aspekten ein zusätzliches Entscheidungskriterium für die Auswahlentscheidung der Studierenden bedeuten.

### 3.3.3 Implementierung von Marktmechanismen und Hochschulautonomie

Durch die Einführung veränderter Ressourcenallokation wurden Marktmechanismen implementiert, wie beispielsweise Verfahren leistungsorientierter Ressourcensteuerung und Zielvereinbarungen. Der lange Zeit postulierte Egalitarismus, der von einem gleichartigen und qualitativ gleichrangigen Angebot der Hochschulen innerhalb des deutschen Hochschulsystems ausging, wandelt sich im Hinblick auf Steuerung und Ausrichtung der Hochschulen zugleich von einem angebotsorientierten hin zu einem wettbewerblichen, nachfrageorientierten Ansatz. Indikatoren, wie beispielsweise die Zahl der Studierenden und Absolventinnen bzw. Absolventen, werden zur Berechnung der Hochschulbudgets herangezogen. Nicht zuletzt hieraus resultiert eine gestiegene Bedeutung und Sichtbarkeit der Interessen der Gruppe der Studierenden. Darüber hinaus wurde Hochschulen in höherem Maße Autonomie übertragen, was diese dazu veranlasst, eigenständig Strategien zu entwickeln und eine Profilbildung vorzunehmen, um ihre Position in Relation zu anderen Hochschulen zu stärken. Kundenorientierung kann hier als Profilelement wirksam werden.

### 3.3.4 Wettbewerb um Studierende und wissenschaftlichen Nachwuchs

Generell ist ein steigender Wettbewerb um Studierende festzustellen. Dieser Wettbewerb ist sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht von Relevanz. Quantitativ betrachtet wird die demografische Entwicklung perspektivisch zu einer Stagnation oder gar zur Abnahme der Zahl potenzieller Studierender führen. Auch wenn diese Entwicklung nicht gleichermaßen auf alle Hochschulstandorte zutreffen wird, so werden gerade Hochschulen in manchen Regionen Deutschlands mit einer Auslastung ihres Studienangebots zu kämpfen haben. Qualitativ betrachtet ist der Wettbewerb um Studierende von Bedeutung, da Studierende immer auch potenzielle Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler darstellen. Die Hochschulen rekrutieren aus den Absolventinnen und Absolventen der von ihnen angebotenen Studiengänge einen nicht unerheblichen Anteil des Personals für eine wissenschaftliche Laufbahn oder zumindest eine temporäre Tätigkeit im Wissenschaftsbereich (z. B. Promotion). Aufgrund dessen ist eine stärkere Kundenorientierung und somit der Wettbewerb um die Studierenden auch als Wettstreit um die besten Köpfe, also um High Potentials für die Wissenschaft, zu verstehen.

### 3.3.5 Diversity Management

Unter den Studierenden treten neue Interessensgruppen auf den Plan. Wenngleich es auch früher keine homogene Gruppe der Studierenden gegeben hat, so sind in Hochschulen in zunehmendem Maße differenzierte Bedürfnisse unter den Studierenden zu bedienen. Bedeutsam für

diese Entwicklung ist insbesondere die Gruppe derjenigen Studierenden, die bereits einen höheren Bildungsabschluss aufweisen und nun im Rahmen einer berufsbegleitenden oder zwischenberuflichen Phase eine Höherqualifikation anstreben. Diese Studierendengruppe wird aufgrund ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit, aufgrund des in den meisten Fällen stärker zielorientierten Studiums auf zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten und durch ihre Erfahrungen im beruflichen Umfeld ein höheres Maß an Professionalisierung und Kundenorientierung einfordern, als dies möglicherweise bei den konventionellen Studierendengruppen bislang der Fall gewesen ist. Hochschulen werden sich daher mit einem höheren Anspruchsdenken auch und gerade in Bezug auf die Kundenbedürfnisse auseinandersetzen müssen. Durch die demographische Entwicklung ist zudem damit zu rechnen, dass verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund an Hochschulen studieren. Diese Personen verstärkt als Zielgruppe in den Fokus zu nehmen, ist als Herausforderung anzusehen, die eine stärkere Kundenorientierung erfordert. Kundenorientierung kann mit hin als Element des Diversity Managements betrachtet werden.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass vielfältige Ursachen eine stärkere Kundenorientierung der Hochschulen erforderlich machen. Das Angebot und die Qualität der für die erfolgreiche Absolvierung des Studiums erforderlichen Serviceleistungen und der zugrundeliegenden Kundenorientierung erfahren aufgrund dessen eine zunehmende Bedeutung.

### 3.4 Bewertung der Kundenorientierung aus unterschiedlicher Perspektive

Versteht man den Kundenbegriff im Sinne einer regulativen Idee und überträgt diesen auf Hochschulen, so ergeben sich spezifische Herausforderungen. Diese bestehen darin, den Kundenbegriff innerhalb der Hochschule zu definieren und in Einklang mit den Interessen der verschiedenen Akteure zu bringen.

#### 3.4.1 Perspektive der Studierenden

Definiert man den Kundenbegriff aus Sicht von Studierenden, so heißt dies vor allem, die Interessen der Studierenden zu berücksichtigen und in den Mittelpunkt des Handelns der Hochschulakteure zu stellen. Dadurch soll vor allem das Ziel erreicht werden, eine hohe Studienqualität zu erreichen. Inwiefern eine Hochschule tatsächlich kundenorientiert agiert, ergibt sich aus dem Abgleich der Erwartungen Studierender mit ihren tatsächlichen Erfahrungen. Gegenstände der Bewertung sind zum einen das Angebot und die Qualität von Lehre und zum Teil auch Forschung, zum anderen die begleitenden administrativen Prozesse und schließlich die umgebenden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Infrastruktur.

Die Bewertung von Studienqualität und somit die Beantwortung der Frage, inwieweit der Kundenbegriff an Hochschulen ernst genommen wird, lässt sich beispielsweise differenziert nach sog. harten (z. B. Betreuungsrelation, Zahl angebotener Veranstaltungen, Infrastruktur) und weichen (z. B. Ruf der Professorinnen und Professoren, Image der Hochschule) Kriterien bewerten. Zugleich lässt sich allerdings auch feststellen, dass die Wahrnehmung über den Grad der Kundenorientierung der Hochschule bei den Studierenden erheblich schwankt und dementsprechend nicht einheitlich zu definieren ist. Daraus ergibt sich eine grundlegende Fragestellung, die Auswirkungen auf das Verständnis des Kundenbegriffs und somit die Kundenbeziehung von Studierenden zu Hochschulen hat. So stellt sich die Frage, wer die Kundenbedürfnisse der Studierenden

definiert bzw. benennt, da es ja, abhängig vom gewählten Studiengang und den individuellen Prioritäten der Studierenden, sehr unterschiedliche individuelle Erwartungen und Anforderungen gibt. Daraus resultiert wiederum die schwierige Aufgabe und Herausforderung für die Hochschule, allgemeingültige Grundsätze und auch Maßnahmen der Kundenorientierung für alle Studierenden abzuleiten.

### 3.4.2 Perspektive der Hochschulverwaltung

Aus der Perspektive der Administration, d. h. der operativen Ebene (z. B. der Prüfungsverwaltung), gilt es zu klären, inwieweit die Bedürfnisse der Studierenden Eingang in das Verwaltungshandeln finden (können) und inwiefern eine Kundenorientierung notwendig oder nutzbringend für die Organisation Hochschule sein kann. Denn anders als beispielsweise bei gewinnorientierten Unternehmen führt die Unzufriedenheit Studierender mit Verwaltungsleistungen nicht unmittelbar zum Verzicht auf diese Leistung und damit zu einer geringeren Nachfrage. Daher ist kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Service am Studierenden durch administrative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem jeweiligen Kundenverhalten gegeben. Dennoch kann Unzufriedenheit mittelfristig dazu führen, dass Studierende während oder zum Ende des Studiums an eine andere Hochschule wechseln. Wenngleich für diese Wechselentscheidungen vor allem fachliche Gründe ausschlaggebend sein dürften, ist davon auszugehen, dass ein als unzureichend empfundener Service von Seiten der Hochschulverwaltung durchaus die Wechselentscheidung mit beeinflussen kann.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Betrachtung des Kundenbegriffs aus Sicht der Hochschulverwaltung herangezogen werden sollte, ist die Tatsache, dass kein direkter Austausch von Geld gegen Leistung erfolgt. Eine mangelnde Kundenorientierung wirkt sich zwangsläufig nicht existenzbedrohend auf die Organisation der Hochschule aus. Wie bereits erläutert, stellen Studierende in diesem Sinn eben keine Kunden im betriebswirtschaftlichen Verständnis dar.

Des Weiteren wird Kundenzufriedenheit in der Hochschulverwaltung nicht mit höchster Priorität bewertet. Die Verwaltungstätigkeit hat sich in erster Linie an Prinzipien des Verwaltungshandelns im öffentlichen Bereich auszurichten, wie z. B. an der Einheitlichkeit und Rechtmäßigkeit der Bearbeitung, die mitunter den Kundenbedürfnissen (z. B. einer kulantem Einzelfallentscheidung) entgegenstehen und in Folge dessen aus Sicht der betroffenen Studierenden als bürokratischer Zwang empfunden wird.

## 3.5 Operationalisierung der Kundenorientierung

Hochschulen stehen vor der schwierigen Herausforderung, Maßnahmen zur Kundenorientierung zu implementieren und zu operationalisieren. Für manche Leistungen ist umstritten, ob eine Bewertung durch Studierende als Kunden erfolgen kann. Dies betrifft beispielsweise Inhalt und Qualität von Lehrveranstaltungen sowie die fachliche und didaktische Kompetenz von Professorinnen und Professoren, mithin Bereiche der wissenschaftlichen Lehre. Anders gestaltet sich die Situation hingegen für den administrativen Bereich, also auch die Prüfungsverwaltung. Praktizierte Kundenorientierung führt direkt zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit. Aspekte der Kundenzufriedenheit in der Prüfungsverwaltung sind aus Sicht von Studierenden u. a.:

- Erreichbarkeit (Öffnungszeiten, Wartezeiten, Verfügbarkeit einer Hotline)
- Reaktionszeiten (Bearbeitungsdauer)
- Gleichbehandlung Studierender
- Klare Feedback-Prozesse (Rückmeldungen zum Bearbeitungsstand, unaufgeforderte Übermittlung des Ergebnisses eines bearbeiteten Vorgangs)
- Fachliche Kompetenz und Lösungsorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Professionalität (d. h. professionelles Agieren, z. B. beim Umgang mit Beschwerden, Gewährleistung von Vertraulichkeit)
- Kommunikative Kompetenzen (z. B. Umgang mit Problemfällen)
- Offenheit für Anregungen (Kritikfähigkeit)
- Serviceangebote (Infoveranstaltungen, Online-Angebote, Frequently Asked Questions FAQ)
- Fortschrittlichkeit (z. B. Online-Portal mit Selbstbedienungsfunktionen)
- Erscheinungsbild der Einrichtung (Amtsstube vs. Servicecenter)

Die genannten Aspekte können nach harten als auch weichen Kriterien differenziert werden. Die Etablierung eines Kundenverständnisses und dessen Operationalisierung will wohl überlegt sein, denn damit sind zahlreiche Veränderungen sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Studierenden verbunden. Zur Operationalisierung der Kundenorientierung wird nachfolgend ein dreiteiliges Vorgehen vorgestellt:

### 3.5.1 Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung

In einem ersten Schritt kann der Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung erfolgen. Zur Ermittlung der Fremdwahrnehmung ist zu hinterfragen, welche Kenntnis die Verwaltung über die Erwartungen und Ansprüche der Kunden, d. h. der Studierenden, besitzt und ob diese allgemein bekannt sind. Die praktische Erfahrung an Hochschulen hat gezeigt, dass es nicht ausreicht, sich in die Lage der Studierenden zu versetzen, um deren Bedürfnisse zu erraten. Zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse bietet sich die Durchführung von Kundenbefragungen an. Sind ausreichende Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse gesammelt worden, so werden diese gegenüber der Selbstwahrnehmung abgeglichen. Zu diesem Zweck wird erfasst, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Studierenden gegenüber treten. Darüber lässt sich feststellen, ob und inwieweit ein einheitliches Kundenverständnis gegeben ist und inwieweit innerhalb der Organisation danach gehandelt wird.

### 3.5.2 Prozessorientierte Betrachtung

Der zweite Schritt besteht in einer prozessorientierten Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung. Dabei werden die in der Prüfungsverwaltung wahrzunehmenden Aufgaben konsequent kundenorientiert ausgerichtet. Dabei gilt es, Prozesse aufeinander abzustimmen, um Ineffizienzen im Ablauf zu vermeiden und ein transparentes Vorgehen gegenüber den Studierenden sicherzustellen. Dies trifft im Besonderen auf Prozesse zu, an denen sowohl Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung als auch Personal des Wissenschaftsbereichs beteiligt sind. Die Prozesse sollten so gestaltet werden, dass die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft für die Studierenden nicht merklich ist. Keinesfalls sollten Studierende in den Prozess aktiv ein-

bezogen werden, um bestehende Defizite der Abstimmung zwischen Wissenschaft und Verwaltung auszugleichen. Dies ist in der Praxis häufig dann zu beobachten, wenn Informationsflüsse (Ausstellung von Bescheinigungen und Nachweisen, Verbuchung von Prüfungsergebnissen) zwischen Wissenschaft und Verwaltung nicht gut funktionieren. Üblich ist dann häufig die aktive Einbeziehung der Studierenden, um entsprechende Informationen zu ermitteln, also beispielsweise fehlende Bescheinigungen nachzuliefern. Maxime der Neuausrichtung von Prozessen ist die konsequente Einbeziehung von Kundenbedürfnissen. Zeitgleich ist zu hinterfragen, inwieweit die wahrzunehmenden Aufgaben in Routinen beschrieben werden können, d. h. standardisierbar und kundenorientiert gestaltet werden können, um ein einheitliches Vorgehen, unabhängig von der bearbeitenden Person, zu garantieren.

### 3.5.3 Definition von Maßnahmen

Im dritten und abschließenden Schritt erfolgt die Definition von Maßnahmen zur Gestaltung der Kundenorientierung an der Hochschule bzw. innerhalb der Prüfungsverwaltung. Folgende Aspekte sind dabei zu beachten:

- Es muss eine Abwägung zwischen zwingend notwendigen Elementen der Kundenorientierung gegenüber optionalen Angeboten erfolgen. Nicht alle der im Vorfeld gesammelten und benannten Maßnahmen können umgesetzt werden. Limitierend wirkt in dieser Hinsicht allein schon die Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen zur entsprechenden Begleitung und Implementierung.
- Mittels Analyse des Kundenspektrums erfolgt eine Differenzierung der Kundenbedürfnisse nach Kundengruppen. Nur so kann gewährleistet werden, dass verschiedene Kundengruppen in gleichem Maß berücksichtigt werden.
- Bei der Formulierung eines einheitlichen Kundenverständnisses sind sowohl harte als auch weiche Kriterien der Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen, um eine ganzheitliche Herangehensweise zu ermöglichen.
- Um gemeinsame und vergleichbare Standards der Kundenorientierung zu erreichen, sind Routinen in der Bearbeitung zu beschreiben und zu entwickeln.
- Es ist zu prüfen, welche der Kundenbedürfnisse überhaupt von der Hochschule mittels Maßnahmen zur Serviceorientierung beeinflussbar sind. Es wird durchaus Kundenbedürfnisse geben, die nicht durch das Handeln der Hochschule bzw. der Prüfungsverwaltung abgedeckt werden können.
- Hochschulen sollten vermeiden, Versprechungen abzugeben, deren Einhaltung sie nicht garantieren oder maßgeblich beeinflussen können. Die negative Außenwirkung eines nicht eingehaltenen Versprechens hat oft größere negative Signalwirkung als ein nicht abgegebenes Versprechen.
- Und schließlich sollten die involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft mitbringen, sich ständig selbst zu hinterfragen und Dienstleistungen vor dem Hintergrund der Kundenorientierung laufend zu optimieren.

Scheint die Operationalisierung des Kundenbegriffs entlang dieses Vorgehens leicht nachvollziehbar, so sind damit zugleich Herausforderungen verbunden. Diese resultieren daraus, dass Kundenorientierung im Kontext der Prüfungsverwaltung Ambivalenzen generiert. Beispielswei-



se haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder neu abzuwägen, inwieweit sie im Alltag einerseits kulant Verhalten gegenüber Studierenden praktizieren, andererseits jedoch trotzdem eine Gleichbehandlung aller Studierenden garantieren. Darüber hinaus wird von ihnen zum einen Flexibilität abverlangt, zum anderen ist jedoch der Handlungsmaßstab der Rechtmäßigkeit für die Bearbeitung aller Fälle einzuhalten. Hierbei handelt es sich um einen Sachverhalt, der Studierenden nicht selten schwer zu vermitteln ist. Die Prüfungsverwaltung besitzt vor diesem Hintergrund eine besondere Stellung, die zwischen der einer Behörde und einer Dienstleistungseinrichtung zu verorten ist. Schließlich werden das Ausmaß der Kundenorientierung und ein damit einhergehender wünschenswerter Serviceumfang stets eingeschränkt durch begrenzte finanzielle sowie personelle Ressourcen.

### 3.6 Auswirkungen verstärkter Kundenorientierung für Hochschulen

Die vorhergehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es für Hochschulen mittlerweile ein dringliches Erfordernis ist, sich mit den Erwartungen der Studierenden auseinanderzusetzen und in diesem Zuge ein Kundenverständnis zu entwickeln, aus dem Maßnahmen der Kundenorientierung abgeleitet werden können. Im Weiteren wird gezeigt, welche Auswirkungen eine verstärkte Kundenorientierung auf Hochschulen möglicherweise hat und welche intendierten und ggf. unbewussten Auswirkungen bei der Implementierung berücksichtigt werden sollten.

Kundenorientierung zu praktizieren, bedeutet für die jeweilige Hochschule stets eine Form der Spezialisierung. Eine gezielte Kundenorientierung geht zugleich mit einer Benachteiligung anderer Kundengruppen einher. Somit stellt die Definition und Einführung des Kundenbegriffs stets eine gewollte Profilbildung dar, die das Entscheidungsverhalten Studierender beeinflusst. Dementsprechend handelt es sich um einen Entwicklungsprozess, der nur unter Einschränkungen reversibel ist und in mittel- bis langfristiger Perspektive in der Hochschule zum Tragen kommt und Ergebnisse aufweist. Die Entscheidung der Ausgestaltung des Kundenbegriffs sollte daher bewusst getroffen und im Vorfeld sorgfältig abgewogen und bewertet werden.

Ist die Operationalisierung des Kundenbegriffs innerhalb der Hochschule erfolgt, heißt es für die beteiligten Akteure der Hochschule, eine kontinuierliche Überprüfung von Anspruch und Wirklichkeit vorzunehmen. Damit ist gemeint, dass idealtypische Vorstellungen der Operationalisierung eines kundenorientierten Handelns und das tatsächliche Handeln im Alltag in Einklang zu bringen sind. Sofern von den Studierenden keine annähernde Übereinstimmung von postulierten Zielsetzungen und dem Alltagshandeln wahrgenommen wird, muss der Kundenbegriff zwangsläufig eine Worthölse und somit wirkungslos bleiben. Durch regelmäßige Überprüfung der Handlungsweisen kann verhindert werden, dass Anspruch und Wirklichkeit zu weit auseinander driften.

Der Kundenbegriff wirkt sich des Weiteren auf die Erwartungen der Studierenden aus. So werden Erwartungshaltungen bestärkt, die das Studium möglicherweise gar als Investition mit Garantieansprüchen für nachfolgende berufliche Tätigkeiten betrachten. Es ist daher grundsätzlich damit zu rechnen, dass bei Ausweitung der Kundenorientierung mit einem weiter zunehmenden Anspruchsdenken der Studierenden zu rechnen ist. Dies ist auch Folge der Tatsache, dass die Unterschiede von Hochschulen zu klassischen Dienstleistungsunternehmen, zumindest in den nichtakademischen Bereichen und insbesondere im administrativen Bereich, zusehends verwischen. Services anderer Unternehmen oder Einrichtungen, die die Studierenden im Alltag in Anspruch nehmen, setzen Standards, die gleichermaßen im Hochschulbereich erwartet werden. Eine entsprechende Übertragung von Elementen dieser Serviceorientierung auf Hochschulen



erscheint dabei selbstverständlich. Professionalität im Handeln der Akteure wird vorausgesetzt und die Bewertung der Zufriedenheit im institutionenübergreifenden Vergleich vorgenommen.

Bezogen auf die Organisation einer Hochschule sind mit der Einführung des Kundenbegriffs ebenfalls weitreichende Veränderungen verbunden. Die Erarbeitung sowie die kontinuierliche Hinterfragung des Kundenbegriffs darf nicht losgelöst in einzelnen Organisationseinheiten erfolgen. Damit ein einheitliches Kundenverständnis entsteht, ist ein übergeordnetes koordiniertes Verfahren notwendig. Ein solcher Prozess ist verständlicherweise nicht ohne zusätzliche Aktivitäten der Beteiligten zu realisieren und ist zudem mit Unruhe aufgrund damit einhergehender Veränderungen verbunden.

### 3.7 Vorteile verstärkter Kundenorientierung

Wenngleich die vorhergehenden Ausführungen vermuten lassen, dass mit einer stärkeren Kundenorientierung vor allem Forderungen und neue Aufgaben auf die Hochschulen zukommen, so sollte gleichermaßen in Betracht gezogen werden, dass sich in Folge dessen auch Potenziale ergeben und realisierbare Vorteile für Hochschulen erkennen lassen. Gerade in Hinblick auf administrative Tätigkeiten, beispielsweise in der Prüfungsverwaltung, ist die stärkere Ausrichtung an Kunden Impulsgeber für Innovationen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Studierenden mit ihren Anregungen ernst genommen werden und diese in das operative Geschäft eingehen. Ein Verbesserungswesen, an dem Studierende teilhaben können, führt dazu, langfristig auch die Qualität operativer Prozesse zu steigern. Zugleich trägt eine frühzeitige Einbeziehung der Kundenbedürfnisse dazu bei, sich anbahnende Fehlentwicklungen bei der Gestaltung von Verfahrensabläufen zu vermeiden. Somit lassen sich auch hier wertvolle Anregungen erhalten. Ist im Gegenzug durch das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse die Zufriedenheit bei den Studierenden gestiegen, so kann daraus in Folge dessen die Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden. Die Motivation, gute Leistungen und Services zu erbringen, dürfte für diese ungleich höher sein, wenn sie nicht beständig durch unzufriedene Studierende für Missstände verantwortlich gemacht werden, auf die sie nur bedingt Einfluss nehmen können. Nicht zuletzt hat eine bewusste und praktizierte Kundenorientierung einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Hochschule durch die Studierenden als auch ihrer Beschäftigten. Damit bildet Kundenorientierung einen Bestandteil der Corporate Identity. Sie trägt also zur langfristigen Bindung Studierender an die Institution bei und steigert die Identifikation der Studierenden mit ihrer Hochschule. Somit stellt Kundenorientierung (Stichwort: kundenfreundliche Hochschule) ein wichtiges Profilelement dar und ermöglicht darüber hinaus die Ansprache ausgewählter Zielgruppen.

Eine Vielzahl von Hochschulen hat längst Maßnahmen zur stärkeren Kundenorientierung ergriffen und diese als sinnvolles und wirksames Instrument zur Verbesserung von Services und Leistungen sowie Zufriedenheit der Studierenden verstanden. Wenngleich Kundenorientierung mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden ist, so stellt sich für Hochschulen heutzutage kaum die Frage, zukünftig darauf zu verzichten bzw. sie zu ignorieren. Die Notwendigkeit der Formulierung eines Kundenverständnisses und einer Kundenorientierung ergibt sich allein aufgrund der eingangs geschilderten Veränderungen innerhalb des deutschen Hochschulsystems. Ein Verzicht, die Bedürfnisse der Kunden in adäquater Weise zu berücksichtigen, dürfte an den Kunden kaum vorbeigehen und negative Folgen für Hochschulen haben, die sich mittel- bis langfristig auch in Lehre und Forschung bemerkbar machen.

## Literatur

- Bruhn, M. 2007:** Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München.
- Hochschul-Informationen-System (Hrsg.) 2010:** Perspektive Studienqualität: Themen und Forschungsergebnisse der HIS-Fachtagung "Studienqualität". Bielefeld.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) 2008:** Mobilität im Studium. Eine Untersuchung zu Mobilität und Mobilitätshindernissen in gestuften Studiengängen innerhalb Deutschlands. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von HIS Hochschul-Informationen-System GmbH im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der HRK. [http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Mobilitaet\\_im\\_Studium\\_2008.pdf](http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Mobilitaet_im_Studium_2008.pdf) (07.03.2011).
- Kaufmann, A. 2006:** Kundenorientierung in der Angehörigenarbeit – Implikationen aus Zufriedenheitsbefragungen in stationären Altenpflegeeinrichtungen, Hamburg. [http://opus.haw-hamburg.de/volltexte/2007/234/pdf/sp\\_d.pf.07.865.pdf](http://opus.haw-hamburg.de/volltexte/2007/234/pdf/sp_d.pf.07.865.pdf) (letzter Zugriff: 28.06.2010).
- Kelley, S. W./Donnelly, J.H. Jr./Skinner S. J. 1990:** Customer Participation in Service Production and Delivery. In: Journal of Retailing, 66(3) 1990, S. 315-335.
- Degenhardt, L./Schröder, T. 2010:** Studierende als Kunden – Kulturwandel oder Modeerscheinung? In: Perspektive Studienqualität. Themen und Forschungsergebnisse der HIS-Fachtagung Studienqualität; Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2009. S. 210-223.
- Weber, M. 1984:** Soziologische Grundbegriffe. Tübingen.

Weiterentwicklung des Prüfungswesens  
an der Universität Osnabrück.  
Ein Fallbericht des Prüwent-Projektes

Leonore Schulze-Meeßen, Thomas Haarmann, Stiliana Lüttecke



## 4 Weiterentwicklung des Prüfungswesens an der Universität Osnabrück. Ein Fallbericht des Prüwent-Projektes

Leonore Schulze-Meeßen, Thomas Haarmann, Stiliana Lüttecke

### 4.1 Serviceorientierung und Rechtssicherheit in der Prüfungsverwaltung: ein Spannungsverhältnis?

Unter *Prüfungsverwaltung* wird im Allgemeinen das Zusammenwirken verschiedener Akteure zur ordnungsgemäßen Abwicklung von Prüfungen inklusive Anmeldung, Organisation, Leistungsrückmeldung und dem Erstellen von Bescheinigungen und Abschlüssen verstanden (vgl. Degenhardt, 2010, S. 90 ff., Aufgabenspektrum der Prüfungsverwaltung). Man kann als Hauptakteure in erster Linie Studierende und Lehrende sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Prüfungswesen identifizieren. Neben diesen Akteuren sind in einem weiteren Kontext auch Studierendenbüro und Justitiariat, Berichtswesen, Universitätsleitung, Studieninteressierte, Funktionsträger der Fachbereiche wie Dekane oder Studiendekane, Sekretariate u. v. a. m. zu den *Stakeholdern der Prüfungsverwaltung* zu zählen.

Mit der Prüfungsverwaltung verbinden die unterschiedlichen an der Prüfungsverwaltung beteiligten Akteure in der Regel verschiedene Anforderungen. Die Interessen der Studierenden an einer effizienten, bedürfnisgerechten und zeitnahen Prüfungsverwaltung kann man unter dem Stichwort *Serviceorientierung* fassen (vgl. Berbuir 2010). Unter Serviceorientierung versteht man in der Betriebswirtschaftslehre die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensprozesse an den Bedürfnissen der Kunden, um Wettbewerbsvorteile durch erhöhte Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen (Bruhn & Stauss 2010). In einer Erweiterung im Konzept des *Internen Marketings* (Grönroos 1985) wird zudem der Begriff der Serviceorientierung auf interne Stakeholder wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeweitet.

Serviceorientierung ist damit als Ziel der Prüfungsorientierung zu konstatieren (Berbuir 2010). So entspricht auch die Ausrichtung der Prüfungsverwaltung an den Interessen weiterer Akteure wie dem der Hochschullehrerinnen und -lehrer nach effizienter und ressourcenschonender Verwaltung oder des Berichtswesens nach schneller Bereitstellung von Daten auch einer hohen Serviceorientierung. Aus dieser Betrachtung kann man unterschiedliche, ggf. auch widersprüchliche Zielsetzungen an die Prüfungsverwaltung ableiten.

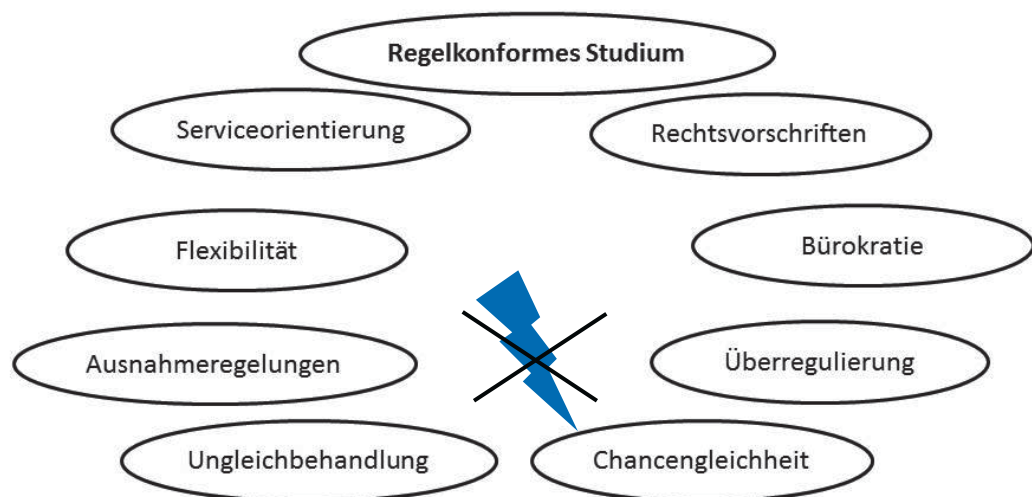
Zudem sind jedoch auch über die Serviceorientierung hinaus weitere Ziele zu berücksichtigen. So hat die Prüfungsverwaltung neben den akademischen, d. h. inhaltlichen und administrativen Aufgaben auch eine hoheitliche Komponente (vgl. auch Abbildung 02). Insbesondere ist Rechtssicherheit zu gewähren, d. h. dass „in einem Rechtssystem die Rechtsordnung allgemein durchgesetzt wird und der Einzelne darauf vertrauen kann, dass bestimmte getroffene Entscheidung auch Bestand haben“ (Loscher 2007). In diesem Sinne ist die Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften ein entscheidendes Ziel der Prüfungsverwaltung.

In Diskussionen auf Tagungen oder in den Hochschulen wird häufig eine Dichotomie zwischen diesen unterschiedlichen Betrachtungen aufgebaut. So wird Serviceorientierung mit flexibler, einzelfallorientierter Fallbearbeitung gleichgesetzt, während Rechtssicherheit mit (Über-)Bürokratisierung und Regulierung in Verbindung gebracht wird (vgl. Abbildung 01).

Dem vorliegenden Papier liegt dagegen die Annahme zugrunde, dass es sich lediglich um einen scheinbaren Widerspruch handelt. So ist es eine Verpflichtung aller Hochschulen, ihren Studierenden ein regelkonformes Studium zu ermöglichen, bei dem die Chancengleichheit aller Studierenden gewährt wird (HRG 2007). In diesem Sinne ist die Orientierung an Verwaltungs- und Rechtsvorschriften untrennbar mit der Hauptaufgabe der Universität und den Interessen der Studierenden verbunden (vgl. Berbuir 2010).

Eine Erhöhung der Rechtssicherheit der Prüfungsverwaltung wird daher als Voraussetzung für eine hohe Servicequalität der Prüfungsverwaltung betrachtet. Die Einhaltung und Vereinheitlichung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften dient, sieht man von einer möglichen Überregulierung ab, der Serviceorientierung sowohl für Lehrende als auch für Studierende und für weitere Stakeholder. Im weiteren Verlauf des Beitrags werden Beispiele der Universität Osnabrück für diese Annahme präsentiert.

**Abbildung 01**      **Begriffsraum zwischen Rechtsvorschriften und Serviceorientierung**



Die Fragestellung des vorliegenden Beitrags ist die Entwicklung und Erprobung eines individuellen Konzepts für die Universität Osnabrück zur Optimierung von Serviceorientierung durch die Erhöhung der Rechtssicherheit. Zu diesem Zweck wurde das Prüfent-Projekt zur Weiterentwicklung des Prüfungswesens initiiert, das im vorliegenden Beitrag vorgestellt werden soll.

## 4.2 Prüfungsverwaltung der Universität Osnabrück

Zum Einstieg in den Fallbericht wird zunächst die Prüfungsverwaltung an der Universität Osnabrück etwas näher beleuchtet. Dabei werden zunächst einige Rahmendaten präsentiert, bevor auf die Vorprojekte und Datenerhebungen zur Analyse von Studierenden-Anforderungen eingegangen wird.

#### 4.2.1 Zahlen, Daten, Fakten

Die Universität Osnabrück ist im südwestlichen Niedersachsen gelegen und umfasst zehn Fachbereiche mit insgesamt etwa 10.000 Studierenden und 1.600 Beschäftigten. Einer der Schwerpunkte der Universität ist die Ausbildung zukünftiger Lehrerinnen und Lehrer, die ca. ein Drittel der Studierenden der Universität ausmachen. Die Universität bietet 175 Studiengänge an, die in fast 250 Prüfungsordnungen formalisiert sind. Durch die Einführung einer Allgemeinen Prüfungsordnung zum Wintersemester 2010/2011 für alle Bachelor-Studiengänge wurde zudem für die Übergangszeit die Anzahl der parallel zu verwaltenden Prüfungsordnungen nahezu verdoppelt.

Die Prüfungsverwaltung der Universität ist stark dezentral organisiert. Bei 10 Fachbereichen verfügt die Universität aktuell über vierzehn Prüfungsämter, davon zwei mit fachübergreifenden Aufgaben. In der Prüfungsverwaltung sind 31 Personen mit 17 Vollzeitäquivalenten beschäftigt. Technisch wird die Prüfungsverwaltung durch das OPluM-System unterstützt (Online-Prüfungs-Information und -Management), das eine einheitliche Oberfläche für den Zugriff auf die Systeme der Studierenden- und Prüfungsverwaltung, Zulassung und Online-Funktionen der HIS sowie des Berichtssystems Cognos darstellt.

#### 4.2.2 Vorprojekte: SIPA-Projekt und Prüwent-Analyseprojekt

Das Prüwent-Projekt zur Weiterentwicklung der Prüfungsverwaltung wurde 2010 initiiert. Dem Projekt gingen dabei zwei Erhebungen an der Universität Osnabrück voraus. So bildete sich 2008 aus der Gruppe der Prüfungsamts-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter die „Arbeitsgruppe zur Sicherung der Prüfungsadministration (SIPA)“ und führte eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch. 2009 wurde dann von der Universitätsleitung ein Analyse-Vorprojekt initiiert, das die Prüfungsverwaltung auch aus den Perspektiven der Lehrenden und Studierenden sowie im Vergleich mit anderen Hochschulen beleuchten sollte.

Die Ergebnisse dieser Vorprojekte lassen sich wie folgt zusammenfassen: Mit der Struktur, d. h. der dezentralen Organisation der Prüfungsverwaltung, zeigten sich die Befragten an der Universität zufrieden. Dagegen wurde Verbesserungsbedarf in der Personalsituation und den Vertretungsregelungen, der Klärung von Aufgabenzuordnung und -abläufen, der IT-Unterstützung und der Koordinierung der stark dezentral ausgerichteten Abläufe gesehen. Betont wurde zudem, dass insbesondere die Betreuung der Mehr-Fächer-Studierenden problematisch sei.

Zusammenfassend war das Ergebnis der Untersuchungen, dass trotz des hohen individuellen Engagements strukturelle Serviceeinschränkungen existieren. Dabei zeigen die Ergebnisse deutlich, dass die Servicequalität gerade auch durch einen nicht vollständig standardisierten Umgang mit Verwaltungs- und Rechtsvorschriften eingeschränkt wurde. Hier traten auf Seite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann Probleme auf, wenn Betreuungsverhältnisse unterschiedlich und Stellenfragen ungeklärt blieben, seitens der Studierenden, wenn sich die individuellen Regelungen zwischen Fächern unterschieden oder die Technik-Unterstützung hinter den Erwartungen zurückblieb. Somit stützen auch die Vorprojekte u. a. die Annahme, dass eine stärkere Berücksichtigung der Rechtssicherheit zu einer Erhöhung der Servicequalität beiträgt.

Die Gründe für die erlebten Einschränkungen wurden im Aufeinanderprallen des Bachelor-Master-Systems mit den historisch gewachsenen Strukturen und der Vielzahl von Akteuren unterschiedlichen Hintergrunds gesehen (vgl. Brändle, 2010; Leszczensky & Wolter 2005). So stellt die Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen erhöhte quantitative und qualitative An-

forderungen an die Prüfungsverwaltung durch steigende Anzahl von Prüfungen, engere zeitliche Abstimmungsnotwendigkeiten, erhöhten Kompetenzerwartungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gilch, Meyer & Cloes 2005). Zeitgleich sind mit der Übertragung von Kompetenzen und Aufgaben in der Ausbildung zukünftiger Lehrerinnen und Lehrer aus der Landeshoheit (NiLS) in die Fachbereiche der Hochschulen weitere Anforderungen erwachsen. Dabei führten Überlastung vieler gerade in der Umstellungssituation und uneinheitliche Abläufe zu Problemen, die durch die häufig wechselnden Ansprechpartner in den Fachbereichen (z. B. der Studiendekane) nicht aufgefangen werden konnten. Die Anforderungen, die die neue Studienstruktur auch an die Prüfungsverwaltung stellt, offenbarten sich häufig erst in der Praxis.

#### 4.2.3 Koordinierungsnotwendigkeit

Aufgrund der geschilderten Problemlage und der historisch dezentralen Organisationsstruktur ergibt sich eine Fülle von Koordinierungsnotwendigkeiten. So liefert die folgende Aufzählung Beispiele für Verfahrensweisen, in denen aus Perspektive der Studierenden Regelungsbedarf besteht:

- Prüfungsanmeldung
- Prüfungstermine, -zeiträume und -fristen
- Geschwindigkeit und Form der Leistungsrückmeldung
- Transparenz von Zuständigkeiten und Regelungen
- Bearbeitung von Anerkennungen und Widersprüchen
- Archivierung von Prüfungsdokumenten

Zur Illustration sei hier auf den letztgenannten Punkt noch einmal genauer eingegangen. So zeigte eine Befragung der Prüfungsamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter anlässlich der Bedarfserhebung für ein Dokumentenmanagementsystem, dass die Regelungen zur Aufbewahrung von Prüfungsakten innerhalb der gesetzlichen Fristen in sämtlichen Prüfungsämtern hinsichtlich der Aspekte Aufbewahrungsdauer, -inhalt, -ort, Aktenführung und Regulierungshöhe voneinander abwichen. In den anderen genannten Punkten existiert ein ähnlicher Regulierungs- und Koordinierungsbedarf, der der gemeinsamen Optimierung von Serviceorientierung und Rechtssicherheit dient.

### 4.3 Optimierung von Serviceorientierung und Rechtssicherheit an der Universität Osnabrück: Das Prüwent-Projekt

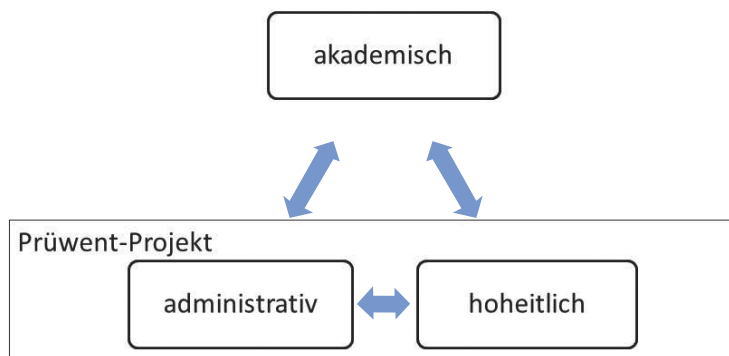
Die Universität trägt den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Herausforderungen mit dem Prüwent-Projekt zur Weiterentwicklung der Prüfungsverwaltung Rechnung, das im Folgenden vorgestellt werden soll. Dafür werden zunächst Ziele und Auftrag beschrieben, bevor auf die im Projekt vorgesehenen Maßnahmen und die bisherigen Ergebnisse eingegangen wird.



### 4.3.1 Ziele und Auftrag

Anlass für die Gründung waren die oben zitierten Vorprojekte. Ziel des Projekts ist es, Mehrwerte für die Akteure der Prüfungsverwaltung zu schaffen. Für die Studierenden sollte eine Serviceverbesserung erreicht werden, für Lehrende eine Entlastung durch Professionalisierung, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stabilisierung der Personalsituation und für die Universitäts-Administration die Bereitstellung von Ansprechpartnern und eine stärkere Koordinierung.

Abbildung 02 Aufgaben der Prüfungsverwaltung



Dafür wurde der Auftrag formuliert, bei Beibehaltung der dezentralen Organisationsform die folgenden strukturelle Veränderungen zu begleiten: die Einrichtung eines Mehr-Fächer-Prüfungsamts, einer Koordinierungsstelle und von dezentralen Bereichsprüfungsämtern, die über die bisherige Fach- bzw. Fachbereichszuordnung größere Verwaltungscluster ermöglichen. Dabei beschränkt sich das Projekt auf die administrativen und hoheitlichen Aufgaben der Prüfungsverwaltung und lässt die akademischen, fachinhaltlichen Aufgaben unangetastet (s. Abbildung 02).

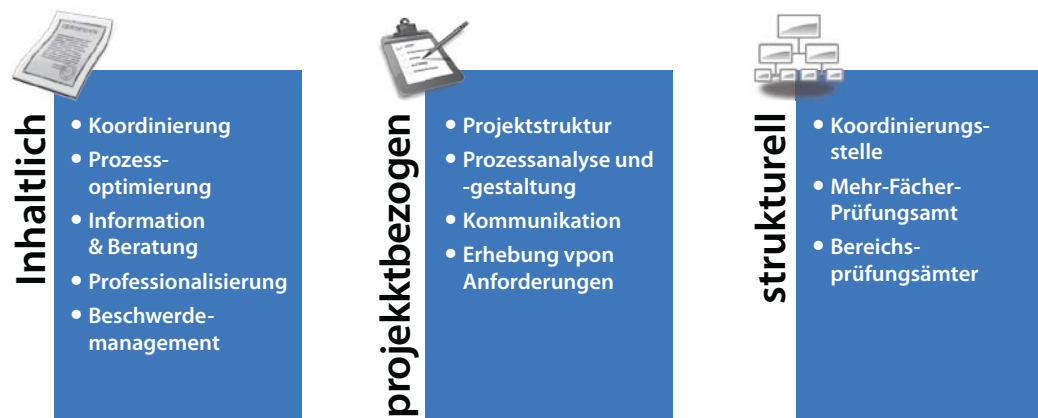
### 4.3.2 Maßnahmen

Die Maßnahmen, mit denen die genannten Zielsetzungen erreicht werden sollen, können auf drei Ebenen betrachtet werden:

1. inhaltlich: Was soll erreicht werden? Welche inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen sind notwendig?
2. projektbezogen: Wie kann ein Projekt gestaltet sein, das diese Ziele verfolgt? und
3. strukturell: Welche strukturellen Veränderungen sind notwendig?

Abbildung 03 illustriert diese drei Ebenen und gibt einen Überblick über die Maßnahmen im Rahmen des Prüwent-Projekts, die folgend genauer dargestellt werden.

Abbildung 03 Maßnahmen im Rahmen des Prüwent-Projekts



#### 4.3.2.1 Inhaltliche Maßnahmen

Es stellt sich die Frage, auf welchen Wegen die genannten Ziele für die unterschiedlichen Zielgruppen inhaltlich erreicht werden sollen. Die anvisierten inhaltlichen Meilensteine dafür sind in Abbildung 03 genannt: Erstens soll eine stärkere Koordinierung der Verwaltungsabläufe zwischen verschiedenen Instanzen und Fächern erreicht werden (vgl. Gilch, Meyer & Cloes, 2005). In Verbindung hiermit soll zweitens eine Optimierung der Prozesse durchgeführt werden, um die Abläufe effizienter zu gestalten und identifizierte Reibungspunkte zu reduzieren. Über Information und Beratung, insbesondere auch in rechtlichen Fragen, soll eine Professionalisierung des Verwaltungshandelns erreicht werden. Wichtiger Baustein in diesem Rahmen ist dann auch ein professionelles Beschwerdemanagement, um Fehlervermeidung und Fehlermanagement zu verbessern.

#### 4.3.2.2 Projektbezogene Maßnahmen

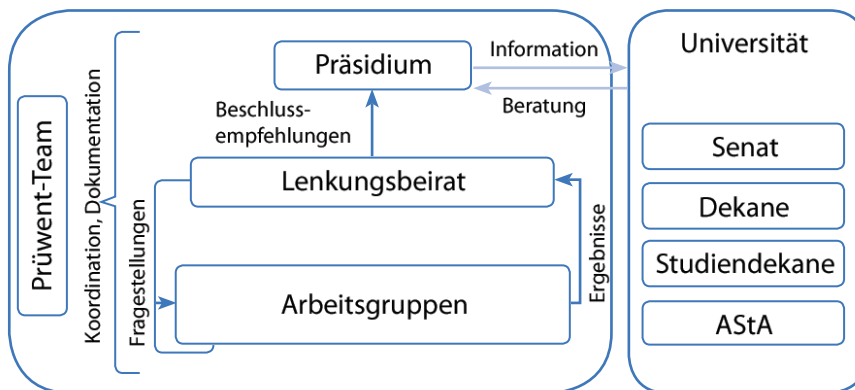
In diesem Abschnitt wird ein interdependentes Konzept dafür beschrieben, wie ein solches Projekt aufgebaut sein kann. Es umfasst eine partizipative Projektstruktur, Prozessanalyse und -gestaltung sowie geplante Kommunikationsprozesse.

##### Projektstruktur

Diese Struktur des Prüwent-Projekts ist partizipativ ausgerichtet. Unter Partizipation wird die Teilhabe von Menschen an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, verstanden (Antoni, 1999). Diese Teilhabe dient dem Erreichen erwünschter Ziele im Interesse der Beteiligten. Die hier realisierte Form der Partizipation ist nach Dachler & Wilpert (1978) als Mitbestimmung zu klassifizieren, was zudem Informations- und Vorschlagsrechte beinhaltet. Partizipation hat, unter anderem meta-analytisch, nachgewiesene positive Effekte erstens auf die Wirtschaftlichkeit, d. h. höhere Produktivität, größere Entscheidungs-, Lösungs- und Produktqualität, verminderte Kosten und weniger Konflikte, sowie zweitens auf die verbesserte Arbeitsmoral, höhere Akzeptanz und höhere Arbeitszufriedenheit einhergehend mit größeren Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie weniger Fluktuation, Abwesenheit und Konflikten (Locke & Schweiger, 1979, Wagner III, Leana, Locke & Schweiger, 1997, Wilson et al., 2005). Vor diesem Hintergrund ist die Partizipation von Beteiligten eine sinnvolle Maßnahme, um aufgrund verbesserten Informationsflusses die Güte der getroffenen Entscheidungen und aufgrund der Beeinflussbarkeit die Akzeptanz und das Commitment zu erhöhen.

Zentral in der Projektstruktur ist der Lenkungsbeirat, der sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller betroffenen Statusgruppen wie Dekanen, Studiendekanen, Prüfungsausschussvorsitzenden, Prüfungsamts-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern, Studierenden sowie der Personalvertretung und des Personaldezernats zusammensetzt und von der Vizepräsidentin für Studium und Lehre geleitet wird. Aufgabe des Lenkungsbeirats ist es, Beschlussempfehlungen für das Präsidium zu formulieren. Für die Entscheidungen des Präsidiums werden wiederum beratend auch Impulse aus den anderen offiziellen und inoffiziellen Gremien eingebracht. Inhaltlich werden diese Beschlussempfehlungen in Arbeitsgruppen erarbeitet, in denen die von den Veränderungen betroffenen Personen bzw. Personengruppen Fragestellungen bearbeiten. Praktisch sind die Arbeitsgruppen in großem Ausmaß von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Studierenden und Lehrenden geprägt. Die Koordination des Projekts und die Dokumentation der Projektergebnisse wird von einem Projekt-Team unter Leitung der Vizepräsidentin für Studium und Lehre übernommen. Diese Projektstruktur wird in Abbildung 04 grafisch illustriert.

**Abbildung 04** Beteiligungs-Struktur des Prüwent-Projekts



### Prozessgestaltung

Eine Methode, die in den partizipativen Arbeitsgruppen zum Einsatz kommt, ist Prozessanalyse und -gestaltung. Ein Geschäftsprozess ist eine Menge von strukturierbaren und messbaren Aktivitäten, die zur Erstellung einer bestimmten Leistung für einen Kunden oder einen Markt entwickelt wurden. Diese Aktivitäten weisen einen definierten Beginn und ein definiertes Ende auf, und es sind ihnen klar identifizierbare In- und Outputs zugeordnet (vgl. Davenport, 1996, S. 5). Die Vorteile der Methode liegen in der Veranschaulichung der aktuellen Praxis, der Identifikation von Schwachstellen und der Bewertung alternativer Vorgehensweisen und somit einer Objektivierung des partizipativen Diskussionsprozesses.

Im Einsatzkontext unseres Projekts dient die Prozessgestaltung der Festlegung von Zuständigkeiten, der Schaffung von Transparenz und der Optimierung der Effektivität und Effizienz der Prozesse der Prüfungsverwaltung. Die Prozessgestaltungsworkshops werden teils durch das Prüwent-Projektteam und teils extern moderiert. Als Modellierungssprache wurde die Business Process Modeling Notation 2.0 gewählt (BPMN 2010), als Werkzeug wird das Signavio-Tool<sup>2</sup> eingesetzt.

<sup>2</sup> <http://www.signavio.com>

### **Kommunikation**

Kommunikation ist nicht nur im Rahmen der Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, sondern in Bezug auf alle vorgenannten Stakeholder der Prüfungsverwaltung. Dabei erhöht effiziente Kommunikation die Informationsqualität der Entscheidungen (Locke & Latham, 1990; Scully, Kirkpatrick & Locke, 1995) und stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte dar (Doppler & Lauterburg, 2005; Greif, Seeberg & Runde, 2008).

Im Prüwent-Projekt ist daher nicht nur die Projektstruktur auf Kommunikation ausgelegt, sondern es finden auch regelmäßige Abstimmungen mit der Leitung der Universität und deren Gremien, eine intensive Einbeziehung von Studierenden (s. u.) und ein umfassendes Projekt-Marketing statt.

### **Erhebung der Anforderungen an die Prüfungsverwaltung**

Eine effiziente Prüfungsverwaltung ist eine zentrale Komponente des Angebots einer Hochschule für ein regelkonformes Studium. Daher stellen die Studierenden die Haupt-Zielgruppe des Projekts dar und die Anforderungen der Studierenden sollten Ausgangspunkt der Maßnahmen des Projekts sein. Somit war die fundierte Erhebung der Anforderungen der Studierenden ein Kernaspekt im Prüwent-Projekt. Es kamen zwei Methoden ergänzend zum Einsatz:

1. eine studentische Arbeitsgruppe, die sich in 6 ca. zweistündigen Workshops mit der Bewertung der Prüfungsverwaltung und der Formulierung und Priorisierung von Anforderungen auseinandersetzte, und
2. eine Online-Befragung einer geschichteten Zufallsstichprobe Studierender. Dafür wurden über 6.000 Studierende angeschrieben und mit 2165 (Rücklaufquote 34 %) liegen verlässliche qualitative Daten auch für unterschiedliche Teilstichproben vor.

Flankierend zur Erhebung der Anforderungen der Studierenden werden ebenfalls Lehrenden-anforderungen in Workshops erhoben.

#### **4.3.2.3 Strukturelle Maßnahmen**

In diesem Abschnitt werden schließlich die anvisierten strukturellen Veränderungen vorgestellt und erläutert, die im Auftrag des Prüwent-Projekts vorgeschrieben wurden, die Koordinierungsstelle, das Mehr-Fächer-Prüfungsamt sowie die Gründung von Bereichs-Prüfungsämtern.

### **Koordinierungsstelle**

Zunächst soll eine Stelle zur Koordinierung der Prüfungsverwaltung auf organisatorischer Ebene eingerichtet werden. Die dezentrale Organisationsstruktur der Prüfungsverwaltung bringt den Nachteil erhöhten Koordinierungsaufwands mit sich, da Entscheidungen nicht delegiert oder zentral getroffen werden, sondern kommunikativ und kooperativ vorbereitet und begleitet werden müssen. An der Universität Osnabrück ist die Situation zusätzlich durch eine sehr kleinteilige Organisation, die Umbruchsituation durch die Einführung der allgemeinen Prüfungsordnung und uneinheitliche Regelungen auf Verwaltungs-Ebene gekennzeichnet.

Dafür wurde für das Sommersemester 2011 eine Koordinierungsstelle eingerichtet, deren Aufgabenspektrum in Kommunikation und Koordination, der Mitwirkung an der Prozessgestaltung und -vereinheitlichung, dem Wissenstransfer und entsprechenden Schulungen besteht, insbesondere um die Konsistenz in Rechtsfragen zu erhöhen.

### Mehr-Fächer-Prüfungsamt

Die Universität Osnabrück gründete ebenfalls zum Sommersemester 2011 ein Mehr-Fächer-Prüfungsamt zur Verbesserung der Betreuung von Mehr-Fächer-Studierenden. Dabei werden die Aufgaben zweier bisher getrennter Einrichtungen in Bezug auf Prüfungsverwaltungsfragen zusammengelegt und aus dem Status einer Servicestelle in den eines Amts überführt. Für Studierende bedeutet das eine Reduktion der Ansprechpartner in diesem Bereich, für das Mehr-Fächer-Prüfungsamt eine erhöhte Legitimation und Transparenz, beides notwendige Verbesserungen in der Servicequalität gerade für diese Personengruppe nach dem Wegfall des Landesprüfungsamts in der Lehrerbildung. Eine weitere Aufgabenabgrenzung wird durch Prozessgestaltung in den Arbeitsgruppen des Prüwent-Projekts erfolgen.

### Bereichsprüfungsämter

Die kleinteilige Struktur mit zwölf Fach-Prüfungsämtern bei 10 Fachbereichen und 10.000 Studierenden soll durch die Gründung von Bereichsprüfungsämtern optimiert werden. Dadurch können größere Organisationseinheiten gebildet und Betreuungsverhältnisse egalisiert werden. Vorteile sind dann eine Stabilisierung der Servicezeiten, etablierte Vertretungsregelungen bei gleichzeitiger Beibehaltung von Fachnähe und Beratungsqualität. Auch hier ist der endgültige Aufgabenzuschnitt Bestandteil des partizipativen Prozesses in den Arbeitsgruppen.

## 4.3.3 Ergebnisse des Prüwent-Projekts

Das Prüwent-Projekt ist noch nicht abgeschlossen, daher werden an dieser Stelle über den Status sowie aktuelle Entwicklungen berichtet. Anschließend wird dann erneut auf Basis der bisherigen Projektergebnisse das Verhältnis zwischen Rechtssicherheit und Serviceorientierung beurteilt.

### 4.3.3.1 Projektstand

Die Strukturen des Prüwent-Projekts wurden wie vorgestellt aufgebaut und die Kommunikationswege etabliert. Ebenso wurde die Erhebung der Anforderungen der Studierenden abgeschlossen. Die Ergebnisse wurden und werden in universitätsweite Diskussionen auf unterschiedlichen Ebenen eingespeist (z. B. Präsidium, Lenkungsbeirat, Studiendekane, Studierenden-Parlament und ASTen), so dass im Rahmen des Prüwent-Projekts aber auch darüber hinaus, z. B. im Rahmen der Überarbeitung von Prüfungsordnungen, Veränderungen angestoßen werden. Ebenfalls im Abschluss befindet sich die ergänzende Erhebung der Lehrenden-Anforderungen in Form von Workshops.

Die strukturellen Veränderungen, die im Projekt vorgesehen waren, wurden ebenfalls soweit aktuell möglich durchgeführt. So wurde eine Stabsstelle zur Koordinierung der Prüfungsverwaltung eingerichtet und das Mehr-Fächer-Prüfungsamt eröffnet.

### 4.3.3.2 Ausblick

Zukünftige Veränderungen liegen nun auf organisatorischer Ebene. So stellen die Prozessgestaltung sowie die Koordinierung und die Überarbeitung von Verwaltungsrichtlinien die aktuellen Aufgaben für die restliche Laufzeit des Prüwent-Projekts dar. Dabei ist die Prozessanalyse in einigen Bereichen bereits abgeschlossen und die Prozessgestaltungs-Arbeitsgruppen starten aktuell. Weitere Arbeitsgruppen-Themen sind Personalfragen, die Erstellung von Leitfäden und die Kommunikation der Projektergebnisse zur Erhöhung von Transparenz und Qualität. Über die Projekt-

laufzeit bis zum Ende des Jahres hinaus werden auch aus der Tätigkeit der Koordinierungsstelle neben den Arbeitsgruppen weitere Impulse für Weiterentwicklungen ausgehen.

Die Bildung von Bereichsprüfungsämtern ist inhaltlich an mögliche strukturelle Veränderungen gekoppelt, die außerhalb der Prüfungsverwaltung liegen. Daher verzögern sich strukturelle Maßnahmen zur Bildung größerer dezentraler Einheiten in der Prüfungsverwaltung der Universität Osnabrück. Perspektivisch gesehen muss geprüft werden, ob diese in zukünftigen Folgeprojekten begleitet werden kann.

Zuletzt steht nach Ende des Projekts im Sommersemester 2012 eine Evaluation der Maßnahmen aus. Dabei soll eine Nacherhebung zu der durchgeführten Studierenden-Befragung Erkenntnisse über eine mögliche Verbesserung der Servicequalität liefern.

#### 4.4 Fazit

Ein zentrales Anliegen des Projekts ist es, durch Vereinheitlichung und Standardisierung der Prüfungsverwaltung die Servicequalität für Studierende zu erhöhen. Dem liegt die bereits dargestellte Annahme zugrunde, dass Serviceorientierung und Rechtssicherheit nicht im Widerspruch zueinander stehen. Eine Evaluation der Projektergebnisse zur Verbesserung der Servicequalität steht, wie gesagt, noch aus. Dennoch liefern die bislang gewonnenen Erkenntnisse Hinweise in Bezug auf diese Annahme. So wurde durch die Erhebung der Studierenden-Anforderungen, wie auch im Vorprojekt, Beispiele identifiziert, in denen die Servicequalität durch uneinheitliche, intransparente oder unzureichende Regelungen eingeschränkt wird. Dabei können im Einzelfall durchaus rechtlich relevante Aspekte berührt werden.

Darüber hinaus lassen sich vor dem aktuellen Erkenntnisstand aus dem bisherigen Projektverlauf weitere Erkenntnisse gewinnen: So zeigt sich, dass Organisationsform, d. h. die Struktur der Prüfungsverwaltung, und organisatorische Regelungen gut aufeinander abgestimmt sein müssen (vgl. auch Gilch, Meyer & Cloes, 2005). In diesem Aufsatz wurde daher ein Konzept vorgestellt, wie eine dezentrale Prüfungsverwaltung koordiniert werden kann, um Chancengleichheit an der Universität zu gewährleisten.

Weiter zeigen die Ergebnisse des Projekts, dass Veränderung nicht punktuell, sondern als kontinuierlicher Prozess aufgefasst werden muss. Diese Feststellung ist auch in der Literatur zum Change Management in Phasen- und Ablaufmodelle eingegangen (Greif, Seeberg & Runde, 2008; Weick & Quinn, 1999). So verändern sich Studienstrukturen und Rahmenbedingungen im Zuge des Bologna-Prozesses kontinuierlich weiter, und auch die Prüfungsverwaltung muss sich dauerhaft darauf einrichten, diesen immer neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Daher ist es wichtig, im Rahmen des Projekts Maßnahmen und Methoden zu etablieren und diese Veränderung in den Alltag der Universität zu implementieren. In kontinuierlichen Veränderungsprozessen fällt einem Veränderungsbegleiter (Change Agent) die Aufgabe zu, auftretende Veränderungen zu erkennen, sie salienter zu machen und umzudeuten (Bate, 1990). Diese Rolle wird künftig durch die geschaffene Koordinierungsstelle ausgefüllt. Nach Ablauf dieser zunächst ebenfalls als Projekt eingeführten Maßnahme muss dann im Sommer 2013 die künftige Struktur der Prüfungsverwaltung erneut evaluiert werden.

## Literatur

- Antoni, C. (1999):** Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Bate P. (1990):** Using the culture concept in an organization development setting. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 26, 83-106.
- Berbuir, U. (2010):** Organisation der Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung. In L. Degenhardt & B. Stender (Hrsg.), *Forum Prüfungsverwaltung 2009. Dokumentation. HIS: Forum Hochschule*, 15-2010, 77-81. Online unter [http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-201015.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201015.pdf) (abgerufen am 8.6.2011)
- BPMN (2010):** Business Process Modeling Notation, Version 2.0. OMG: Object Management Group. Online unter <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/> (abgerufen am 8.6.2011).
- Brändle, T. (2010):** 10 Jahre Bologna Prozess. Chancen, Herausforderungen und Problematiken (Kap. 3). Wiesbaden: vs Verlag.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.) (2010):** Serviceorientierung im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Dachler, H. & Wilpert, B. (1978):** Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Degenhardt, L. (2010):** Bundesweite Befragung zur Prüfungsverwaltung. In L. Degenhardt & B. Stender (Hrsg.), *Forum Prüfungsverwaltung 2009. Dokumentation. HIS: Forum Hochschule*, 15-2010, 77-81. Online unter [http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-201015.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201015.pdf) (abgerufen am 8.6.2011)
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Gilch, H., Meyer, S. & Cloes, H. (2005):** Modularisierung – Herausforderung für Hochschulverwaltung und Prüfungsorganisation. In M. Leszczensky & A. Wolter. (Hrsg.) (2005). *Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung*. Hannover: HIS GmbH. Online unter : [http://www.his.de/pdf/pub\\_kia/kia200506.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200506.pdf) (abgerufen am 8.6.2011)
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004):** Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe. Grönroos, C. (1985). *Internal Marketing – Theory and Practice*. In T.M. Bloch, G.M. Upah, & V. A. Zeithaml (Hrsg.), *Services Marketing in a Changing Environment* (S. 41-47). Chicago: Barnes & Noble.
- HRG (2007):** Hochschulrahmengesetz (HRG), zuletzt geändert am 12.4.2007. Online unter <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf> (abgerufen am 8.6.2011)
- Leszczensky, M. & Wolter, A. (Hrsg.) (2005):** Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung. Hannover: HIS GmbH. Online unter : [http://www.his.de/pdf/pub\\_kia/kia200506.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200506.pdf) (abgerufen am 8.6.2011)
- Locke, E. & Latham, G. (1990):** A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. & Schweiger, D. (1979):** Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Loscher, C. (2007):** Rechtssicherheit. Online unter: <http://www.lexexakt.de/glossar/rechtssicherheit.php> (abgerufen am 8.6.2011)

- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1995):** Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (3), 276-288.
- Wagner III, J., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997):** Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 , 49-65.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999):** Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wilson, J. R., Haines, H. & Morris, W. (2005):** Participatory ergonomics. In J. R. Wilson & E. N. Corlett (Hrsg.), *Evaluation of human work* (3. Aufl., S. 933-962). New York, NY, USA: Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group.



5

## Unterstützung dezentraler Prüfungsämter

Bastian Simon



## 5 Unterstützung dezentraler Prüfungsämter

Bastian Simon

### 5.1 Einleitung

Das studienbegleitende Prüfungswesen hat die Organisation des Studiums und des Prüfungswesens grundlegender verändert als gemeinhin angenommen. Vielfach wird versucht, die bekannte Organisation des Prüfungswesens mit Blockprüfungen am Ende des Studiums auf ein studienbegleitendes System zu übertragen. Die Folge ist ein enormer Anstieg des Aufwandes. Hiervon sind in den meisten Fällen die Prüfungsämter betroffen, die An- und Abmeldungen sowie Zulassungen der Studierenden bearbeiten, die Kommunikation mit den Prüferinnen und Prüfern übernehmen, Fristen nachhalten u.v.m. - und dies für jede studienbegleitende Prüfung.

Mit diesem enormen Arbeitsanfall und Aufwand gehen die einzelnen Hochschulen unterschiedlich um. Die Professionalisierung der Prüfungsverwaltung geht nicht selten einher mit einer Zentralisierung der Prüfungsamtstätigkeiten. Wer eine dezentrale Prüfungsamtsstruktur gewöhnt ist, kennt aber auch die Vorteile, die sich hieraus ergeben: Die Einbindung in die Fakultät erleichtert vielfach die Kommunikation mit Studierenden und Lehrenden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsämter verfügen über langjähriges Zusammenhangswissen einschließlich Detailkenntnissen der jeweils betreuten (Teil-)Studiengänge, der Strukturen und Personen in einer Fakultät. Die in der Regel gut erreichbaren Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Prüfungsamt können direkt Auskünfte geben oder wissen zumindest, wen man fragen muss.

In dem Beitrag soll in einem größeren Kontext gezeigt werden, wie eine zentrale Unterstützung von dezentralen Prüfungsämtern erfolgen kann, wenn bereits die Ursache des Problems - ein aufwendiges Prüfungswesen - angegangen und nachhaltig verändert wird. Darüber hinaus können eine universitätsweite Vernetzung der Akteure in der Prüfungsverwaltung sowie die zentrale Wahrnehmung einzelner Aufgaben unterstützend wirken.

### 5.2 Studium und Prüfungsorganisation an der Universität Bielefeld

An der Universität Bielefeld wurde 2002 ein einheitliches Studienstrukturmodell für Bachelor- und Masterstudiengänge eingeführt, welches derzeit weiterentwickelt wird. Die überwiegende Anzahl von Studierenden wählt die Option eines Kombi-Bachelors von derzeit zwei Fächern (Kern- und Nebenfach) und zukünftig von bis zu vier Fächern in der Lehrerbildung. Hierbei gibt es grundsätzlich keine Beschränkung der Kombinierbarkeit von Teilstudiengängen, die häufig von unterschiedlichen Fakultäten angeboten werden. Dieses Modell bringt besondere Anforderungen an die Organisation und die Studierbarkeit mit sich.

#### Unterstützung durch Reduzierung des Arbeitsanfalls

Der Aspekt des studienbegleitenden Prüfungswesens wurde bereits mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen mitgedacht und mitgeplant und mit Unterstützung der Hochschulleitung weitreichenden Veränderungen mit dem Ziel der Entbürokratisierung unterworfen. Indem einige Verfahrensabläufe vollständig entfallen sind, erfahren die seit jeher dezentral in den Fakultäten organisierten Prüfungsämter Entlastung beim Arbeitsanfall und insoweit Unterstützung.

Geregelt sind diese Aspekte in einer einheitlichen Rahmenprüfungsordnung, welche wesentliche Regelungen wie die Grundstruktur des Studiums und der Leistungspunktvergabe, das Ablegen von Prüfungen, die Notenberechnung etc. vorgibt. Einige Besonderheiten werden ebenfalls vorgegeben:

- Es erfolgt grundsätzlich keine An- und Abmeldung oder Zulassung zu Prüfungen, als Ausnahme ist die Anmeldeerfordernis von Abschlussarbeiten zu nennen.
- Eine Prüferbestellung im Einzelfall findet grundsätzlich nicht statt; vielmehr existiert eine generelle Festlegung in der Prüfungsordnung, wer prüft: Bei organisatorischer Zuordnung zu einer Lehrveranstaltung nimmt die oder der Lehrende die Prüfung ab, bei veranstaltungsübergreifenden Prüfungen ist der Modulverantwortliche zuständig.
- Es wird auf eine Begrenzung der Wiederholbarkeit von Prüfungsversuchen verzichtet. Hierdurch soll neben einer Verwaltungsvereinfachung zugleich ein Anreiz für Studierende geschaffen werden, sich frühzeitig einer Prüfung zu stellen. Im Gegenzug wird jede abgelegte – bestandene und nicht bestandene – im Transcript of Records dokumentiert. Auf die Bescheinigung eines endgültigen Nichtbestehens des Studiums durch die Universität wird ebenfalls verzichtet. Der Zeitpunkt des Studienabschlusses wird ausschließlich durch einen Zeugnisantrag der Studierenden bestimmt.
- Zukünftig wird es eine einheitliche Modulgröße in den Bachelorstudiengängen von grundsätzlich 10 LP mit je einer Prüfung geben. Dies wird insgesamt zu einer Reduzierung der Prüfungen führen.
- Prüfungsbehörde ist jeweils die Dekanin oder der Dekan. Es besteht eine Delegationsmöglichkeit auf Studiendekanin/Studiendekan, Hochschullehrerin/Hochschullehrer oder einen Ausschuss. Jede Dekanin oder jeder Dekan hat daher die Möglichkeit, passgenaue Formen der Aufgabenwahrnehmung zu finden.

Technische Unterstützung gibt es in Form des Bielefelder Informations Systems (BIS), das seit 1998 zu einem eigenen Campus Management System – insbesondere für den Bereich des Veranstaltungswesens und der Prüfungsverwaltung – entwickelt wurde.

Die Regelabläufe im Prüfungswesen sind davon geprägt, dass Lehrende und Modulverantwortliche im Rahmen ihrer Veranstaltungen die Prüfungen entsprechend den Vorgaben in Prüfungsordnung, fächerspezifischen Bestimmungen und Modulhandbüchern selbständig abnehmen. Die Prüfungsergebnisse teilen sie online mit, die daraufhin im zuständigen Prüfungsamt bearbeitet und in der Prüfungsverwaltung verbucht werden. Die Studierenden können direkt Einsicht in die Prüfungsverwaltung nehmen und erfahren hierüber das Prüfungsergebnis sowie ihren aktuellen Leistungsstand. Aufwand für Prüfungsämter im Zusammenhang mit der Archivierung von Prüfungsleistungen wird vermieden, indem Lehrenden die Empfehlung gegeben wird, die Arbeiten im Original zurückzugeben.

In einem idealtypischen Studienverlauf besteht der erstmalige Kontakt zwischen Studierenden und Prüfungsamt bei der Anmeldung der Abschlussarbeit und dem Überprüfen des Studienabschlusses. In diesem Zusammenhang werden häufig in einem persönlichen Gespräch abschließend Leistungen zu Modulen zugeordnet. Federführend ist bei der Abschlusserstellung das Prüfungsamt des jeweiligen Kernfaches. Das Prüfungsamt des Nebenfaches übernimmt die entsprechende Prüfung für seinen Bereich und liefert das Ergebnis an das Kernfach, von dort werden wiederum die Abschlussdokumente erstellt. Weitergehende Regelaufgaben für die Prüfungsäm-

ter bestehen in dem Ausstellen etwaiger Zwischenbescheinigungen. Je nach Fakultät sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsämter mit weiteren Aufgaben betraut.

Von zentraler Seite wird der Aspekt der Prüfungsverwaltung auch im Kontext des Studiengangsmanagements, also bei der Planung und Ausgestaltung der Studiengänge, berücksichtigt. Planungen, die in der Umsetzung verwaltungsaufwendig sind, werden kritisch hinterfragt.

Eine Randbemerkung sei an dieser Stelle erlaubt, da es immer wieder Fragen zu den beschriebenen Besonderheiten im Prüfungswesen gibt. Der Verzicht auf eine Begrenzung der Wiederholbarkeit von Prüfungsversuchen, auf förmliche An- und Abmeldeerfordernisse und weitere Zwangsmechanismen führt nicht zu unerwünschten Fehlentwicklungen. Andernorts erfolgt häufig eine Begrenzung auf drei Prüfungsversuche. Diese Anzahl wird auch an der Universität Bielefeld im Regelfall nicht überschritten. Die Regelstudienzeit wird durch die Studierenden ebenfalls im üblichen Rahmen eingehalten.

### 5.3 Unterstützung durch Vernetzung und zentrale Serviceleistungen

Ein zweiter wesentlicher Aspekt der Unterstützung von dezentralen Prüfungsämtern ist die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure und eine gewisse zentrale Aufgabenwahrnehmung im Sinne von Serviceleistungen für die dezentralen Prüfungsämter.

Unterstützung in den Fakultäten erfahren die Prüfungsämter in der Regel durch die jeweiligen Studiendekane, die im Auftrag der Dekanin oder des Dekans tätig werden. Ein Austausch und eine Vernetzung der Studiendekane über Fächer und Fakultäten hinweg findet über regelmäßige Treffen mit der Prorektorin für Studium und Lehre statt. Neben zahlreichen anderen Themen wird in diesen Treffen auch über Aspekte der Prüfungsverwaltung gesprochen.

Von zentraler Seite gibt es für die dezentralen Prüfungsämter verschiedene Ansprechpartner, die sich untereinander koordinieren:

Das Justitiariat ist permanente Anlaufstelle für "alltägliche" Fragestellungen, insbesondere für die rechtliche Begleitung von Einzelfällen. Neben der Bearbeitung dieser Einzelfälle werden übergreifende Aspekte aufgenommen, von dort bearbeitet, in größerem Kontext aufbereitet oder an andere Stellen weitergegeben.

Bei eher technischen Fragen steht das "BIS-Team" zur Verfügung, welches sich um das Prüfungsverwaltungssystem kümmert und es weiterentwickelt.

Einige Prüfungsämter sind neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der "zentralen Stellen" in die "AG Prüfungsorganisation" eingebunden, in der Regelabläufe für die Prüfungsverwaltung, zum Beispiel bei der Verbuchung von Leistungen der Abschluss- und Zeugniserstellung sowie Systemanforderungen an die Prüfungsverwaltung, besprochen und erarbeitet werden. Aufgaben für diese AG ergeben sich insbesondere aus dem Alltag in Prüfungsamt, Justitiariat, BIS oder aus anderem Zusammenhang.

Regelmäßig treffen sich alle Prüfungsämter mit den zentralen Akteurinnen und Akteuren unter Moderation des Justitiariates seit nunmehr 1994 regelmäßig (derzeit einmal im Semester) zu einer Fortbildung. Die Veranstaltung dient der Informationsweitergabe und dem Erfahrungsaustausch und bietet einen Kommunikationsrahmen, auch um Best Practice Beispiele auszutauschen. Die vorbesprochenen und in der AG Prüfungsorganisation erprobten Neuerungen und Abläufe werden allen Prüfungsämtern vorgestellt und ausführlich besprochen. Darüber hinaus werden Themen und Probleme kontinuierlich gesammelt. Einzelfälle, die generelle Bedeutung

haben, werden aufbereitet und besprochen. Ergänzt wird die Fortbildung durch anlassbezogene themenspezifische Workshops.

Von zentraler Seite werden die Prüfungsämter durch weitere Einzelmaßnahmen unterstützt, wie z. B. durch Vordrucke für Dokumente, eine zentrale Web-Seite "Studieninformation", die ebenfalls alle Prüfungsordnungen enthält, sowie ein umfassendes "wiki" einschließlich einer Erläuterung der einheitlichen Rahmenprüfungsordnung.

Zwei aktuelle Beispiele dieser Zusammenarbeit:

Anlässlich der Umstrukturierung sämtlicher Bachelorstudiengänge zum Wintersemester 2011/12 werden für die Prüfungsämter relevante Veränderungen durch die zentralen Akteurinnen und Akteure aufbereitet und in der Fortbildung vorgestellt.

Ein weiteres Thema sind Zwischenbescheinigungen über den Leistungsstand sowie Bescheinigung mit einer vorläufigen Abschlussnote für eine Masterbewerbung. Die einzelnen Prüfungsämter wurden und werden von Studierenden zu verschiedenen Zeitpunkten des Studiums mit dem Anliegen konfrontiert, entsprechende Bescheinigungen ausgestellt zu bekommen. In der AG Prüfungsorganisation wurden die Anfragen systematisch zusammengetragen und Bedarfe für Bescheinigungen unterschiedlicher Art ermittelt. Auf dieser Grundlage wurde überlegt, wie diese Nachfrage mit standardisierten Bescheinigungen befriedigt werden kann, welche technische Unterstützung es hierbei für die Prüfungsämter geben kann und wie die jeweiligen Abläufe idealtypisch aussehen sollen. Im Ergebnis wird es verschiedene Formen von sog. Zwischentranscripten und eine weitreichende Unterstützung durch die Online-Prüfungsverwaltung geben.

Diese Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen führt nicht nur zu einer Entlastung der Prüfungsämter, sondern auch dazu, dass die wesentlichen Abläufe sowohl aus Sicht der Lehrenden als auch aus Sicht der Studierenden über alle Prüfungsämter hinweg vereinheitlicht sind. Es gibt klare Zuständigkeiten und abgestimmte Abläufe, z. B. wie Prüfungsergebnisse verbucht und mitgeteilt werden und wie Studierende ihr Zeugnis erhalten, auch wenn sie an mehreren Fakultäten studieren, und wie dieses aussieht. Neben der Unterstützung der Prüfungsämter wird der Anspruch verfolgt, dass aus Nutzerperspektive deren Tätigkeit wie Service aus einer Hand erscheint. Fachspezifische Probleme oder besondere Einzelfälle werden über die Prüfungsämter bekannt, zusammen mit diesen aufgearbeitet und generelle Lösungen entwickelt und umgesetzt.

Aufgrund dieser gewachsenen Zusammenarbeit sind einige Fakultäten dazu übergegangen, auf Ebene der Prüfungsämter zu kooperieren. Hierdurch werden beispielsweise flexiblere Vertretungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich und gewisse Synergieeffekte erzielt. In Abgrenzung zu einer Zentralisierung der Prüfungsämter bleiben bei dieser Form der Kooperation die beschriebenen Vorteile der dezentralen Struktur erhalten.

## 5.4 Fazit

Dezentrale Prüfungsämter können wertvoll sein, um die vielfältigen Herausforderungen der Bachelor- und Masterstudiengänge zu meistern. Hierfür sind universitätsweite einheitliche Abläufe und Standards erforderlich, welche sich sicherlich nur mit Unterstützung der Hochschulleitung implementieren lassen. Eine Vernetzung der Akteure in der Zentralverwaltung und in den Fakultäten dient der Sicherstellung einheitlicher Standards.

Wesentlich ist zudem, den Bereich der Prüfungsverwaltung nicht isoliert zu betrachten, sondern in einem Zusammenhang mit der gesamten Studienorganisation und dem Studiengangsmanagement und als dauerhaften Prozess zu sehen. Hierbei sollten flexible universitätseinheitli-

che Lösungen gefunden und die Prüfungsämter einbezogen werden. Werden hierfür geeignete Formen gefunden, lassen sich die Vorteile einer dezentralen Struktur mit denen einer Zentralisierung verbinden.





Beratungsangebote und Beratungs-  
kompetenzen an Hochschulen  
als Aspekte von Serviceorientierung

Hans-Werner Rückert



## 6 Beratungsangebote und Beratungskompetenzen an Hochschulen als Aspekte von Serviceorientierung

Hans-Werner Rückert

### 6.1 Einführung

Neben exzellenter Forschung und innovativer Lehre ist Service, der an den Bedürfnissen der Studierenden orientiert ist, seit längerem als ein wichtiges Attribut einer sich als modern verstehenden Hochschule identifiziert worden (Deutsches Studentenwerk 2006; Rückert 2006, 2009). In den Begleitdokumenten zum Bologna-Prozess ist die Bedeutung von studentenzentrierten Serviceangeboten seit der Nachfolgetagung in London im Jahr 2007 zunehmend hervorgehoben worden. Der Trend V-Report der European University Association erhob in jenem Jahr folgende Forderung: „The value of student support services needs to be better recognized, supported and developed in the interest of all students. In particular guidance and counseling services play a key role in widening access, improving completion rates and in preparing students for the labor market.“ (EUA 2007, S. 54).

Der Trend Report 2010 stellt zwar fest, dass inzwischen 91 % der europäischen Higher Education Institutionen „Academic Orientation Services“ anbieten, 83 % über Career Guidance-Services verfügen und immerhin 66 % psychologische Beratung anbieten (EUA 2010 S. 84). Auch dieser aktuelle Bericht unterstreicht jedoch nochmals die besondere Bedeutung der Student Services: „Student services are central to the shift towards a student-centered approach and to a stress on student attainment. These developments require great attention to be paid to student services – a relatively neglected area – in order to improve retention rates and the educational experience of a variety of learners. This is particularly important as HE systems are becoming massified and in a context where some countries have had to move from very long first cycles to the shorter, Bologna first-cycle degree. When curricular reforms amount to a simple compression of existing curricula, this can lead to greater stress and less flexibility for students, particularly those with work or family obligations.“ (EUA 2010, S. 88).

#### 6.1.1 Wer braucht Service?

Studieninteressierte, Bewerber- und Bewerberinnen, Studierende – sie alle benötigen verschiedene Serviceangebote der Hochschule. *Studieninteressierte* benötigen Beratung hinsichtlich der Vielfalt an Studienmöglichkeiten (über 9000 grundständige Studiengänge an knapp 400 Hochschulen), hinsichtlich ihrer Eignung, Neigung, Motivation, bezüglich Bewerbungs- und Zulassungsfragen, Finanzierungsfragen, der Übergänge in die Lebens- und Lernwelt Universität generell, hinsichtlich späterer Möglichkeiten für ein Masterstudium oder der Beschäftigungschancen mit einem Bachelorabschluss. Dazu kommen die Anliegen spezieller Zielgruppen (ältere Studierende oder Schüler/innen, die sich für ein Frühstudium interessieren, internationale Studierende, behinderte und/oder chronisch kranke Studierende usw.).

*Studienbewerberinnen und -bewerber* suchen nach Beratung hinsichtlich der Zulassungsverfahren, insbesondere der Auswahlverfahren der Hochschulen. Sie fragen nach Unterstützung bei

der Entscheidungsfindung bei Mehrfachzulassungen, nach der Bedeutung von Rankings, von Self-assessment- oder Testverfahren und brauchen ggf. Hilfe bei der Online-Bewerbung. Ihre Unterstützungsbedarfe illustrieren den immer wieder erhobenen Befund, dass der Informationsstand über Studium und Hochschule vor Aufnahme eines Studiums bei mehr als der Hälfte der Bewerberinnen und Bewerber unbefriedigend ist (Heine et al, HIS-Studienanfängerbefragung 2007/2008, S. 100). Die Einführung des zweistufigen Studienmodells hat die Situation keinesfalls verbessert: Das System ist hochkomplex, erzeugt viele offene Fragen, ist für die Studienbewerberinnen und -bewerber extrem unübersichtlich, übt erheblichen Druck auf die Studierenden aus und geht einher mit massiver zusätzlicher Bürokratisierung auf allen Ebenen. Vielfach beklagt wurde – nicht nur von Bologna-Gegnern – „...die unendliche Verkomplizierung der Studienplanungsfragen mit anschließendem Etablieren von Beratungsstellen, die aus Studiengebühren finanziert werden“ (Kaupe 2009, S. 87). In der Tat ist für viele, die studieren möchten, die Auswahl des richtigen Faches anscheinend noch wichtiger geworden als früher, da angesichts des allgemeinen Beschleunigungsdrucks das Revidieren von falschen Wahlen mit Zeitverlust gleichgesetzt wird und mit ihm Nachteile befürchtet werden („...macht sich nicht gut im Lebenslauf“).

Der Beratungsbedarf von *Studierenden* speist sich aus verschiedenen Quellen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten Fragen aufwerfen: Ist der vorgegebene Studienverlauf mit notwendiger Erwerbstätigkeit überhaupt vereinbar, liegen die Veranstaltungen so, dass mehrere Fächer überschneidungsfrei studiert werden können, ist der Bachelorabschluss wirklich berufsbefähigend, welche zusätzlichen Praktika oder Auslandsaufenthalte sollte man einbauen, welche im Ausland erworbenen Studienleistungen werden anerkannt? Das Studium in der Kohorte konstatiert Besorgnisse, bei Studienverzögerungen den Anschluss zu verlieren, das verschultere Studium macht Lerndefizite schneller zum Thema, studienbegleitende Prüfungen gehen für viele mit akuten Ängsten einher, der Prüfungsdruck wird aber auch zu einer Dauerbelastung. Der Erfolgsdruck, insbesondere auch wegen der Zulassungshürden bei Master-Studiengängen, erzeugt Stress, zu dessen Bewältigung psychologische Beratungsstellen mehr denn je aufgesucht werden. Angesichts zunehmenden Konkurrenzdrucks haben immer mehr Studierende das Bedürfnis, ihre Kompetenzen zu steigern und ihre Selbstmanagementfertigkeiten zu verbessern. Während die nicht so leistungsfähigen Studierenden Hilfe suchen, um die Anforderungen überhaupt bewältigen zu können, verlangen die besonders leistungsfähigen nach zusätzlichen Angeboten, damit sie noch erfolgreicher sein können. Generell zu bedenken ist auch, dass junge Menschen in Europa zunehmend unter psychischen Belastungen und psychischen Erkrankungen leiden. „It is estimated that one in four students will experience some form of mental distress during their time at university...mental health is no longer a minority issue“, stellte die britische Zeitung The Times bereits 2005 fest. Jenseits psychischer Erkrankungen (Holm-Hadulla 2009, Rückert 2010) erleben sich Studierende zunehmend als stressbelastet. Eine Zusammenstellung verschiedener statistischer Daten aus EU-Ländern und den USA ergibt das folgende Bild:

**Abb. 05 Empfundene Belastung durch Stress bei Studierenden verschiedener Länder**

Studierende, die sich durch Stress belastet fühlen	Prozent
Schweden 2007	52
Schweden 2010	61
Österreich 2009	61
Bundesrepublik 2009	75
USA 2008	85

Dementsprechend hat der Beratungsbedarf der Studierenden zugenommen, wie sich in Befragungen immer wieder zeigt.

**Abb. 06 Beratungs- und Informationsbedarf 2006/2009. DSW/HIS, 19. Sozialerhebung S. 440**

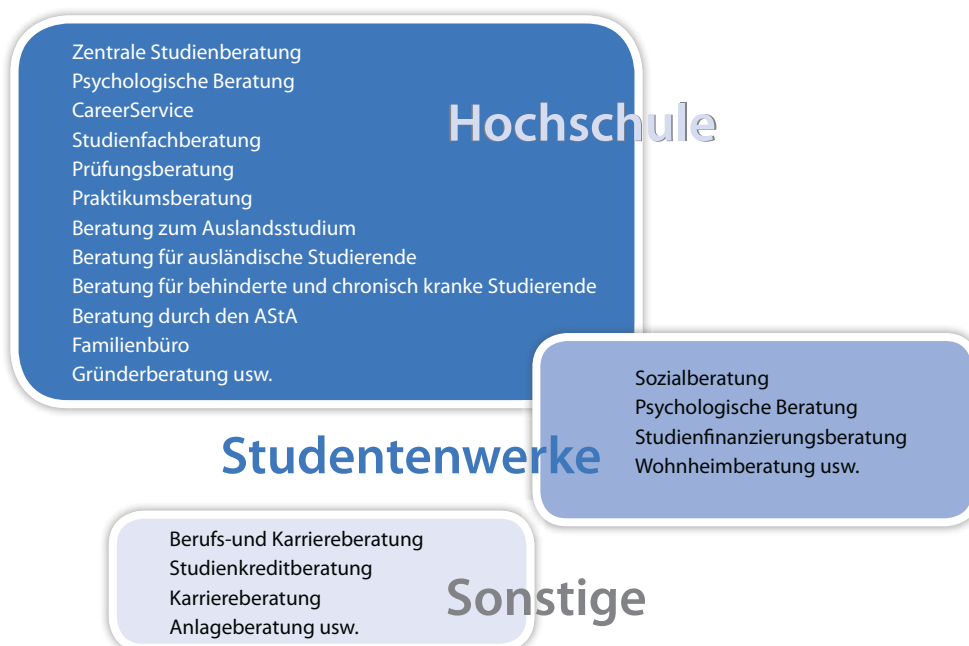
Ausgewählte Ergebnisse im Überblick			
Beratungs- und Informationsbedarf Erststudium, in % (Mehrfachnennungen)	2006	2009	
<b>Beratungsbedarfsquote insgesamt</b>	66	61	
Finanzierung des Studiums	25	22	
Krankenversicherung	24	19	
Finanzierung eines studienbezogenen Auslandsaufenthalts	21	16	
Arbeitsorganisation, Zeitmanagement	15	15	
Zweifel, das Studium fortzuführen	16	13	
depressive Verstimmungen	14	13	
Arbeits-, Konzentrationsschwierigkeiten	14	13	
Prüfungsangst	13	13	
Vereinbarkeit von Studium und Erwerbstätigkeit	14	12	
Lern-/Leistungsprobleme	11	12	
Beratungsbedarf 2009 nach Abschlussart Erststudium, in % (Mehrfachnennungen)	Staats- examen	Bachelor	Magister/ Diplom
<b>Beratungsbedarfsquote insgesamt</b>	58	61	62
Finanzierung des Studiums	20	25	20
Krankenversicherung	19	17	23
Arbeitsorganisation, Zeitmanagement	14	16	15
Finanzierung eines studienbezogenen Auslandsaufenthalts	13	17	15
Zweifel, das Studium fortzuführen	13	15	11
Vereinbarkeit von Studium und Erwerbstätigkeit	10	12	13
Nutzung von Beratungs-/Informationsangeboten 2009 Erststudium, in % (Mehrfachnennungen)	bezogen auf alle Studierende		bezogen auf Studierende mit Beratungs- bedarf
Studierende, die mindestens ein Angebot genutzt haben	33		55

Auch für die *Hochschule* als Institution ist Beratung auf allen Ebenen wichtiger geworden. Un-erwünschte Studienabbrüche, Studienzeitverlängerungen durch mangelnde Kompetenzen und mangelnde Bewältigungsfertigkeiten werden zum Risikofaktor für Hochschulen und kosten Fachbereiche angesichts leistungsbezogener Mittelzuweisungen Geld. Serviceangebote, die versprechen, besser informierte Studienanfänger an die Hochschulen zu bringen, womöglich die geeigneteren von den weniger geeigneten zu differenzieren und Probleme im Studienverlauf zu minimieren, werden wichtiger. Gleichzeitig wird die Integration der Serviceangebote dringlicher, zumal wenn das Beratungssystem Teil der Systemakkreditierung ist. Reformmaßnahmen, wie sie beispielsweise an der Universität Göttingen im Studienberatungssystem durchgeführt werden, zeigen diese Entwicklung sehr deutlich.

### 6.1.2 Wer bietet Service?

Traditionell ist die Studienberatung an deutschen Hochschulen zweistufig organisiert, in die zentrale (allgemeine) Studienberatung, zu der nach der Plenarempfehlung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) von 1994 auch die psychologisch-pädagogische Kompetenz gehören soll, und in die Studienfachberatung als Aufgabe aller Lehrenden. Dazu kommen die Beratungen im Rahmen der Prüfungsbüros, ggf. auch der Studienbüros, der Akademischen Auslandsämter und viele andere Beratungseinrichtungen, darunter immer schon vorhandene wie die Beratung für behinderte und chronisch kranke Studierende, für internationale Studierende und die Beratungsleistungen der allgemeinen Studierendenausschüsse sowie neuere wie Career Services, Familienbüros, Dual Career Büros, Gründungsberatungen und andere mehr. Die Studentenwerke bieten Beratungen zu BAföG und anderen Formen der Studienfinanzierung, psychologische Beratung, Sozialberatung und Wohnheimberatung.

Abb. 07 Beratungsservices an den Hochschulen und in deren Umfeld

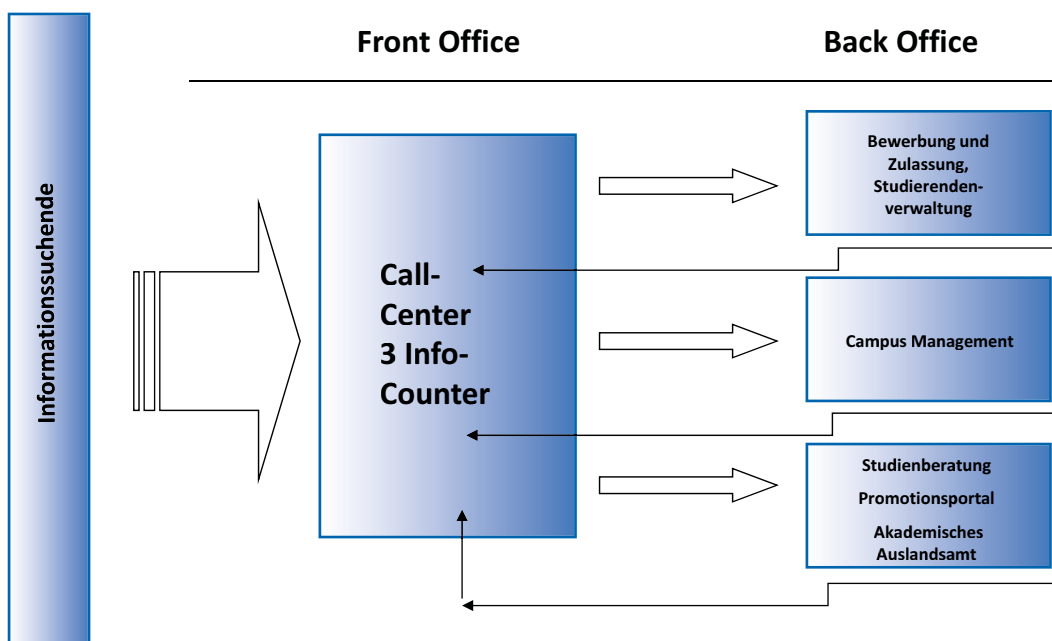


Die Beratungslandschaft an der Hochschule ist also ziemlich zerklüftet. Um zumindestens den Standardnutzern wie Studieninteressierten und Studierenden „Service aus einer Hand“ bieten zu können, haben immer mehr Hochschulen Student Service Center eingerichtet. Hauptziele dabei sind die

- Bündelung von Dienstleistungen der angeschlossenen Bereiche
- Trennung von Standardauskünften und Expertenwissen
- bessere Erreichbarkeit
- Entlastung von Routineanfragen für die Mitarbeiter/-innen der angeschlossenen Bereiche

An der Freien Universität haben wir im Jahr 2005 unter dem Namen Info-Service Studium ein solches Zentrum eingerichtet, das zunächst die Dienstleistungen der Bereiche Bewerbung und Zulassung sowie der Studierendenverwaltung der zentralen Universitätsverwaltung und der allgemeinen Studienberatung der Zentraleinrichtung Studienberatung und psychologische Beratung neu strukturierte. Inzwischen sind weitere Servicedienstleistungsangebote dazu gekommen, so der Bereich Internationale Studierende/Akademisches Auslandsamt, das Promotionsportal der Dahlem Research School (DRS) als Dachorganisation von Graduiertenschulen an der FU Berlin und die Campus Management-Hotline aus dem Arbeitsbereich Electronic Administration, die das elektronische Studienverwaltungssystem betreut (eAS CM). Nach einer sorgfältigen und detaillierten Analyse der Anfragen in den verschiedenen Bereichen wurden Front-/Backofficestrukturen geschaffen, bei denen alle für die angeschlossenen Bereiche bestimmten Anfragen zunächst in einem Call/E-Mail-Center bzw. an drei Info-Countern ankommen. Hier übernehmen speziell geschulte und konstant supervidierte studentische Hilfskräfte die Erstauskünfte.

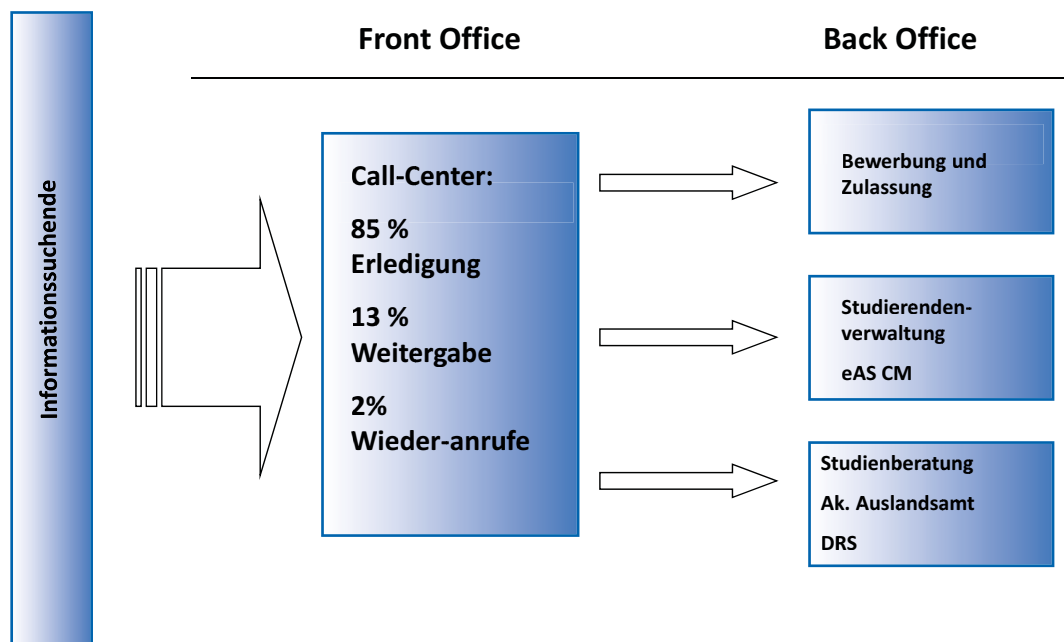
Abb. 08 Struktur des Info-Service FU Berlin



Grundlage dafür waren schriftlich niedergelegte Definitionen der Aufgaben der Front Office im Verhältnis zu den Back Office-Bereichen (Informations- und Beratungstiefe, Aufgabenteilung), ein

gemeinsam erarbeitetes umfangreiches Schulungskonzept für die Hilfskräfte (zweimonatige Erstausbildung, zweimal jährlich Schulung und Nachschulung durch die Fachkräfte der Backoffice-Bereiche, Supervision) und die Festlegung von Qualitätsstandards und Ablaufroutinen. Die Quoten der Erledigung von Anliegen im Front-Office-Bereich sind so umfassend, dass die erhoffte Entlastung der Fachkräfte von Routineanliegen in allen Bereichen erreicht werden konnte.

**Abb. 9** Erledigungs- und Weitergabequoten in Front-/Backofficebereichen



Noch weiter gehend ist die Reform der Beratungslandschaft, wie sie an der Universität Göttingen durchgeführt wird. Neben der Implementierung ähnlicher Servicestrukturen wie an der Freien Universität wird hier noch wesentlich mehr intendiert: Angestrebt wird eine generelle Bewegung weg von Krisenintervention hin zu regelmäßiger Orientierungshilfe, die Reduktion der Anlaufstellen und damit der Weiterverweise in der Beratung, unter anderem durch die Zusammenlegung von Prüfungs- und Studienberatung, die Integration der Studienausgangsberatung und Beratung zur Internationalisierung des Studiums in die Fakultät hinein, die Etablierung eines geregelten Informationsflusses zu Beratungsthemen in der Fakultät sowie universitätsweit eine transparente Beratungslandschaft mit definierter Aufgabenteilung (Höhmman 2009).

### 6.1.3 Beratungskompetenzen und Qualitätssicherung

Bei der Integration von Servicebereichen tauchen bestimmte, charakteristische Probleme auf. Es zeigen sich die unterschiedlichen Herkunfts- und Fachkulturen der Personen in der Beratung (Lehrende, Verwaltung, Beratungsfachkräfte) mit ihren je unterschiedlichen Beratungskompetenzen. Deren Spektrum reicht von erfahrungsbasiertem Erwerb on the job (z. B. Sachbearbeitung im Prüfungsbüro) bis zu langjährigen professionellen Zusatzausbildungen und Approbationen (psychologische Beratung in der zentralen Studienberatung). Je nach vorhandener Struktur- und Prozessqualität sind die Merkmale professioneller Beratungstätigkeit unterschiedlich stark ausgeprägt:



- systematisches, planvolles Vorgehen
- Fähigkeit, in Beziehung zu treten
- interkulturelle Kompetenzen
- Bedingungswissen, Kompetenzwissen, Änderungswissen
- Erfahrungswissen
- Intuition
- Reflektionsfähigkeit

Illustrierende Konzepte und Fallbeispiele aus der Praxis des Kernbereichs von professioneller Hochschulberatung haben Großmaß & Püschel (2010) vorgelegt.

Insbesondere im akademischen Bereich kann die konsequente Erweiterung des Aufgabenspektrums der Lehrenden um Beratungsaufgaben zu Rollenkonflikten führen. Diese werden verstärkt, wenn es seitens der Fachbereiche keine klaren Vorgaben und Regularien über Beratungseckpunkte und -standards gibt. Befunde aus dem europäischen Ausland, beispielsweise aus Holland, verweisen auf Mängel an ethischen Standards und an Transparenz bei der dezentralen Beratung in den Fachbereichen (Vanhoudt 2009), auf eine Überforderung der dezentralen Beratung durch problematische Fälle und auf ungelöste Qualifikationsfragen. Die mit Quality assurance/quality development in HE Guidance and Counselling Services befasste Arbeitsgruppe des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) kommt hinsichtlich der Frage von „Quality Standards for Guidance and Counselling Services within HE in Germany“ (Rott 2009) zu folgender Forderung: „Focus on implementation of quality standards in HE should be transferred to all areas of student support (central and faculty) and should be linked to general strategy (profile) of HE institutions“ (Vuorinen & Rott 2009).

Zu den damit in Beziehung stehenden Themen wie „Provision of services, ethical standards (impartiality, confidentiality, responsibility to students, respect for the context), quality standards, transparency and equity“ hat das Forum Européen de l’Orientation Académique/European Forum on Student Guidance (FEDORA) in der 2006 vorgelegten Charter on Guidance and Counselling in the European Higher Education Area Vorschläge gemacht. Schiersmann et al (2008) haben Vorarbeiten für einen Qualitätsentwicklungsrahmen für Bildungsberatung geleistet. Auch sie betonen Standards, Evaluation und Qualitätsmanagement als Eckpunkte. Bezüglich der erforderlichen Professionalität wird ein Kompetenzprofil für Berater/innen entwickelt.

Auch das Nationale Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung kommt zu dem Ergebnis: „Professionelles Beraten heißt nach wissenschaftlich fundierten, in der Fachwelt anerkannten Qualitätskriterien und -maßstäben zu handeln. Ein wichtiger Aspekt von Qualität ist zweifellos die persönliche und fachliche Kompetenz der Beratenden sowie die Verpflichtung auf ethische Standards in der Beratung. Damit diese transparent und nachvollziehbar werden, bedarf es bestimmter Kriterien und Nachweise in Form von Ausbildungsstandards und aussagefähigen, anerkannten Zertifikaten.“ (2009, S. 10).

Es bleibt festzuhalten, dass die erfolgreiche Umsetzung der Bologna-Reform ein Mehr an Serviceorientierung und Beratung erfordert, zentral und dezentral. Die Systemakkreditierung ist ein hervorragendes Mittel, auch im Sektors der Hochschule die erforderliche Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu gewährleisten.

## Literatur

- Crosier, D.; Purser, L.; Smid, H. & Trends, V. (2007):** Universities shaping the European Higher Education Area. An EUA Report.
- FEDORA (Hg) (2006):** Charter on Guidance and Counselling in the European Higher Education Area, 2006. Online unter: [https:// www.fedora.eu-org](https://www.fedora.eu-org) (aufgerufen am 01.05.2011)
- Großmaß, R. & Püschel, E. (2010):** Beratung in der Praxis. Konzepte und Fallbeispiele aus der Hochschulberatung. DGVT-Verlag, Tübingen.
- Heine, C.; Willich, J.; Schneider, H. & Sommer, D. (2008):** Studienanfänger im Wintersemester 2007/08. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn HIS: Forum Hochschule, 16, Hannover.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1994):** Die Studienberatung in den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Dokumente zur Hochschulreform 95/1994, Bonn
- Hol-Hadulla, R.M.; Hofmann, F.H.; Sperth, M. & Funke, J.(2009):** Psychische Beschwerden und Störungen von Studierenden. Psychotherapeut 54, 5, S. 346-356. Online unter: <http://www.springerlink.com/content/fo64x3083470648g/fulltext.pdf> (aufgerufen am 01.05.2011)
- Höhm, C. (2009):** Professionalisierung der Beratungsstrukturen an der Universität Göttingen am Beispiel der Vernetzung von Studien- und Prüfungsberatung. Vortrag, gehalten auf der Tagung Studien(fach)beratung im Spannungsfeld zwischen Akquise und Abschreckung, Berlin, 11.06.2009
- Isserstedt, W.; Middendorff, E.; Fabian, G. & Wolter, A. (2007):** Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Kaube, J. (2009):** Die Illusion der Exzellenz – Lebenslügen der Wissenschaftspolitik. Wagenbach, Berlin.
- Nationales Forum Beratung (Hg) (2008):** Dokumentation Qualitätsentwicklung und Professionalität in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Expertenworkshop Berlin 19. und 20. November 2008. Online unter: [http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Startseite/NF\\_Print\\_72.pdf](http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Startseite/NF_Print_72.pdf) (aufgerufen am 01.05.2011)
- Rott, G. (2009):** Quality standards for Higher Education Guidance and Counselling Services in Germany. Online unter: [http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Veroeffentlichungen/Eigene\\_Veroeffentlichungen/Rott\\_2009\\_Quality\\_in\\_HE\\_Guidance.pdf](http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Veroeffentlichungen/Eigene_Veroeffentlichungen/Rott_2009_Quality_in_HE_Guidance.pdf) (aufgerufen am 01.05.2011)
- Rückert, H.-W. (2006):** Welche Beratung braucht der Bachelor? Zeitschrift für Beratung und Studium 1, S. 24-28.
- Rückert, H.-W. (2009):** Studium bolognese - Neue Herausforderungen für die Psychosoziale Betreuung im Kontext der tiefgreifenden Hochschulreformen. Vortrag, gehalten auf dem Studierendenseminar „Psychosoziale Unterstützungsangebote der Studentenwerke“ des Deutschen Studentenwerks, Hamburg, 11.09.2009. Online unter: [http://www.fu-berlin.de/studienberatung/team/hwr/DSW-Tagung\\_Hamburg\\_Strukturenreformen.pdf](http://www.fu-berlin.de/studienberatung/team/hwr/DSW-Tagung_Hamburg_Strukturenreformen.pdf) (aufgerufen am 01.05.2011)

- Rückert, H.-W. (2010):** Besorgniserregend. Zur psychischen Stabilität der heutigen Studierenden-generation. *Forschung & Lehre* 7, S. 488-489. Online unter: [http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2010/ful\\_07-2010.pdf](http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2010/ful_07-2010.pdf) (aufgerufen am 01.05.2011)
- Schiersmann, C.; Bachmann, M.; Dauner, A. & Weber, P. (2008):** Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bertelsmann, Bielefeld.
- Sursock, A. & Smidt, H. (2010):** Tends 2010: a decade of change in European Higher Education. EUA Publications.
- The Times (16.09.2005):** Online unter: [http://www.thestressoflife.com/student\\_depression\\_costing\\_briti.htm](http://www.thestressoflife.com/student_depression_costing_briti.htm) (aufgerufen am 01.05.2011)
- Vanhoudt, J. (2009):** Ethical behaviour and decision making in academic advising. Presentation at the X FEDORA Congress, Berlin, 06.10.2009. Online unter: <http://www.fedoracongress2009.de/> (aufgerufen am 01.05.2011)
- Vourinen, R. & Rott, G. (2009):** The European Lifelong Guidance Policy Network, ELGPN "National solutions to national challenges in lifelong guidance practice and policy development through European cooperation". Presentation at the X FEDORA Congress, Berlin, 06.10.2009. Online unter: <http://www.fedoracongress2009.de/> (aufgerufen am 01.05.2011)



Arbeitsgruppe „Einmal Prüfungsverwaltung  
hin und zurück – man muss nicht nur wollen,  
sondern auch können“

Friederike Schneider, Dr. Matthias Schwarzmüller



## 7 Arbeitsgruppe „Einmal Prüfungsverwaltung hin und zurück – man muss nicht nur wollen, sondern auch können“

Friederike Schneider, Dr. Matthias Schwarzmüller

### 7.1 Einleitung

Die Arbeitsgruppe widmete sich der Fragestellung, wie mit unterschiedlichen Formen von Rücktritten und Abbrüchen von Prüfungen sinnvoll umgegangen werden kann, um zum einen den rechtlichen Anforderungen und zum anderen den Bedürfnissen von Prüflingen zu entsprechen.

Diskutiert wurden im Einzelnen verschiedene Formen von Prüfungsrücktritten (Wie gehen Prüfungsämter und Prüfungsausschüsse mit nachträglichen, krankheitsbedingten oder ohne Genehmigung vorgenommenen Prüfungsrücktritten um? An welcher Stelle beginnt und an welcher Stelle endet die Kulanz?), der Umgang mit Ordnungsverstößen und Täuschungen sowie die Prüfungsorganisation für Studierende mit psychischen Erkrankungen (Welche Modelle und Möglichkeiten gibt es in den Prüfungsämtern, um diese Studierendengruppe zu unterstützen? In welchen Grenzen bewegen sich diese Unterstützungsleistungen?). Die Zielsetzung dieser Arbeitsgruppe war, allgemeine Vorschläge zum Umgang mit den skizzierten Problemfeldern zu unterbreiten.

Aufgrund der Einführung von Bachelor und Master und dem studienbegleitenden Prüfungssystem sind die Anforderungen an die Studierenden und an die Prüfungsämter bei der Durchführung von Prüfungen und der Organisation von Rücktritten gestiegen. Dies wurde bereits im Vorfeld des Forums Prüfungsverwaltung anhand der Erfahrungen des Arbeitskreises Prüfungsverwaltung erkennbar. Dies mag zum Teil an der deutschen Mentalität liegen, alles überregulieren zu wollen. Auffällig ist in jedem Fall, dass es hier sowohl innerhalb der Hochschulen, zwischen den Hochschulen eines Bundeslandes als auch im bundesweiten Vergleich mit anderen Hochschulen immer wieder andere Regelungen gibt. Es gibt also ein großes Spannungsfeld zwischen Service und Rechtsvorschriften.

Die Diskussion in der Arbeitsgruppe wurde in drei Themen untergliedert:

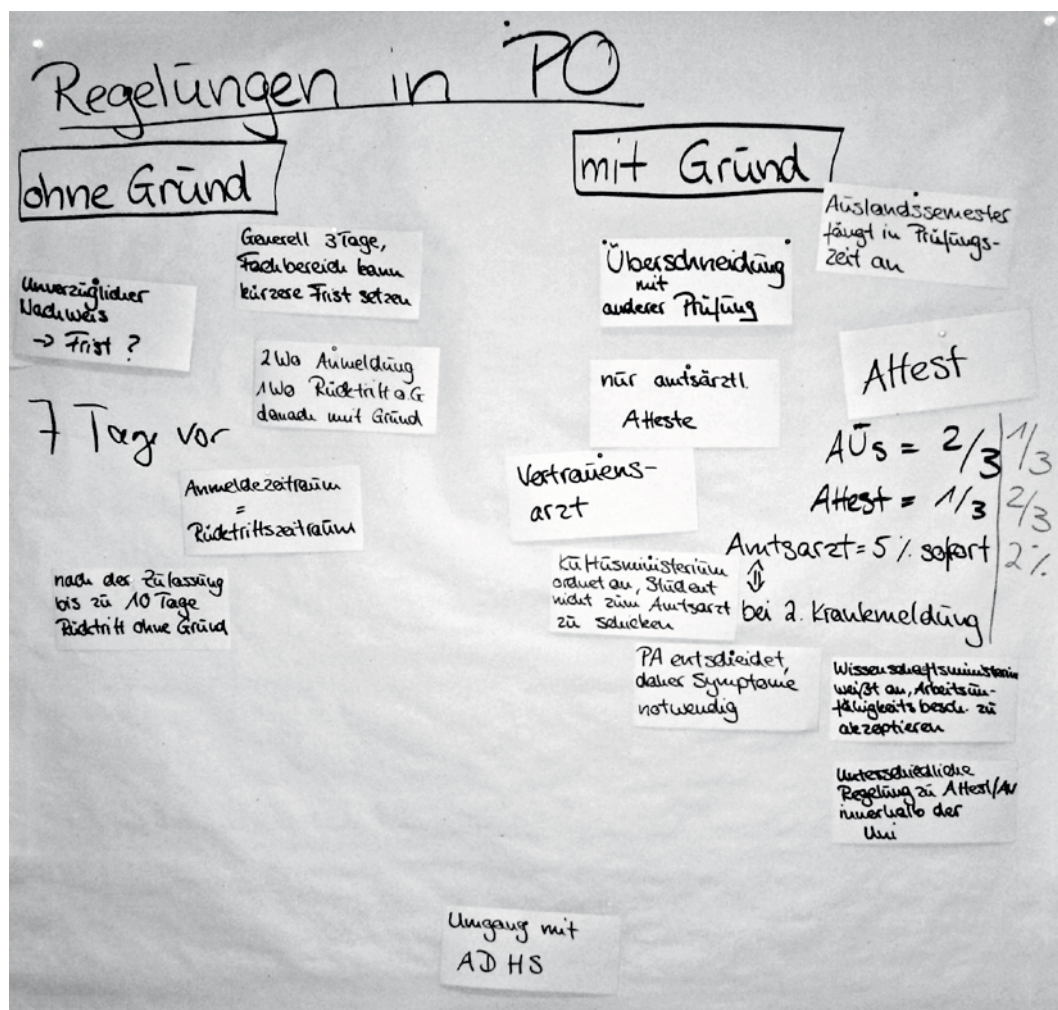
- Prüfungsrücktritte mit oder ohne Grund
- Plagiate und Täuschungen
- Psychische Erkrankungen und den Umgang damit.

### 7.2 Prüfungsrücktritte mit oder ohne Grund

Die Arbeitsgruppe widmete sich den unterschiedlichen Formen von Prüfungsrücktritten. Hierzu wurden gemeinsam zuerst die verschiedenen Rücktrittsformen gesammelt. Hierbei wurde zwischen Rücktritten ohne und mit Grund unterschieden (siehe Abb. 10).

Bei den Rücktritten *ohne Grund* gab es hierbei die verschiedensten Regelungen an den Hochschulen der Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe, welche jeweils über die Prüfungsordnungen geregelt sind. In der Diskussion hat sich gezeigt, dass es hier vielfältige Rücktrittsregelungen gibt.

Abb. 10 Übersicht über die bestehenden Rücktrittsregelungen an den Hochschulen der Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe



Bei den Rücktritten *mit Grund* gab es folgende auffallende Punkte:

- **Rücktritt mit Attest:** In einigen Bundesländern gab es aufgrund von Beschwerden von Ärzten vom Wissenschaftsministerium Anweisungen, dass die von diesen ausgestellten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen zu akzeptieren sind. Unstrittig ist, dass die Prüfungsausschüsse für die Beurteilung der Prüfungsunfähigkeit zuständig sind, strittig ist allerdings, ob hierzu die Angabe der Symptome notwendig ist (Attest) oder nicht (Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung). Bezogen auf die Arbeitsgruppe ergab sich folgendes Bild:
  - Akzeptanz von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen: 2/3 in Gruppe 1, 1/3 in Gruppe 2
  - Rücktritt nur mit Angabe von Symptomen zulässig: 1/3 in Gruppe 1, 2/3 in Gruppe 2
  - Amtsarzt im Falle von Mehrfachkrankmeldung: 5 % in Gruppe 1, 2 % in Gruppe 2.
- In fast allen Prüfungsordnungen gibt es Regelungen, die es erlauben, Studierende bei Mehrfachkrankmeldungen zum **Amtsarzt** zu schicken. In mehreren Bundesländern haben allerdings die Kultusministerien die Prüfungsämter aufgrund von Beschwerden der Ärzte aufgefordert, die Studierenden nicht mehr zum Amtsarzt zu schicken.



In den Diskussionen rund um die Prüfungsrücktritte ohne oder mit Grund hat sich gezeigt, dass an den Hochschulen ganz unterschiedlich mit dem Thema **Zulassung zur Prüfung** umgegangen wird. Dabei fiel auf, dass je unterschiedlicher die Zulassungskriterien zu einer Prüfung sind, umso variantenreicher sind die Rücktrittsregelungen in den Prüfungsordnungen. Dies hatte zwar nicht unmittelbar etwas mit dem Thema der Arbeitsgruppe zu tun, war allerdings doch recht interessant. Folgende Zulassungsregelungen wurden häufig genannt:

- Anwesenheit in den Veranstaltungen gilt als Zulassungskriterium.
- Prüfung kann abgelegt werden, die ECTS werden allerdings erst gutgeschrieben, wenn die Anwesenheit in den Veranstaltungen nachgewiesen wird.
- Regelmäßige Teilnahme an Übungen bzw. Praktika ist Pflicht und wird durch Testate überprüft. Sind diese nicht bestanden, erfolgt keine Zulassung zur Modulprüfung.

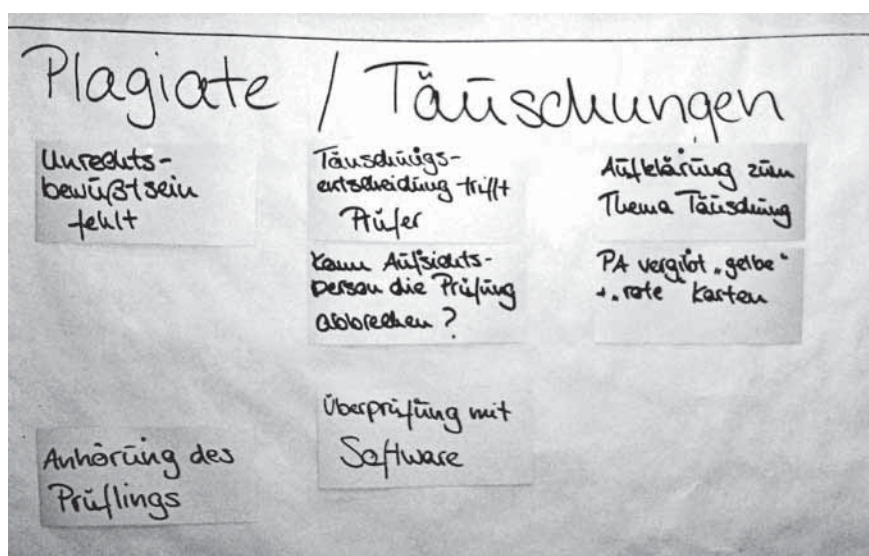
#### Fazit zum Punkt „Rücktritte mit und ohne Grund“

Auffällig ist, dass Hochschulen, die Möglichkeiten eines kurzfristigen Prüfungsrücktritts ohne Grund bieten (z. B. bis 10 Tage vor der jeweiligen Prüfung, bis 1 Tag vor der jeweiligen Prüfung), mit weniger Attesten und Widersprüchen zu kämpfen haben. Dadurch ergeben sich natürlich auch umso weniger weitere Schwierigkeiten, wie z. B. Studierende zum Amtsarzt zu schicken, fehlende Angaben zu Symptomen einzufordern, mit nicht-rechtzeitig eingereichten Attesten umzugehen etc.

Wenn also der Service für die Studierenden erhöht wird und man großzügige Rücktrittsmöglichkeiten gewährt, dann wirkt sich dies positiv aus, weil sowohl der Verwaltungsaufwand als auch der Stresspegel für Studierende reduziert wird. Allerdings ist auch der Konsens mit den Lehrenden erforderlich und manchmal kompliziert, da die Prüfungsplanung mit kürzeren Rücktrittsmöglichkeiten schwieriger wird, wobei auch beachtet werden sollte, dass Rücktritte mit Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung oder Attest immer möglich sind. Fazit: Großzügige Fristenregelungen reduzieren die Prüfungsrücktritte mit Grund.

## 7.3 Plagiate und Täuschungen

Abb. 11 Sammlung wichtiger Aspekte zu Plagiaten und Täuschungen



Das Thema Plagiat beschäftigt alle Hochschulen immer mehr. Auffällig hierbei ist, dass den Studierenden nach Einschätzung der Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe auch das Unrechtsbewusstsein fehlt. Aufgrund der Fülle von Informationen, die heutzutage von überall auf der Welt einsehbar sind, sind sich viele Studierende gar nicht bewusst, dass sie ein Plagiat produziert haben bzw. sehen das nicht so kritisch wie die Hochschule. Für die Hochschulen wird es immer schwieriger, ein Plagiat auch wirklich zu erkennen. Auf die Frage, wer denn Plagiatserkennungssoftware nutzt, haben sich nur wenige Hochschulvertreter gemeldet. Dies liegt wohl zum einen daran, dass die meisten Softwareangebote sehr teuer sind und zum anderen auch keine personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, sämtliche Arbeiten zu überprüfen.

Aus den Diskussionen ging klar hervor, dass die Hochschulen ihre Studierenden umfangreich zu diesem Thema aufklären müssen, um die berechtigte hohe Unsicherheit der Studierenden zu mildern und einem Plagiat vorzugreifen.

Die Pädagogische Hochschule Freiburg hat hier einen besonderen Ansatz gefunden: Sie bietet ihren Studierenden eine freiwillige Plagiatskontrolle der Hausarbeiten, Abschlussarbeiten etc. an. Das Programm „Ephorus“ steht den Studierenden zur Kontrolle von wissenschaftlichen Arbeiten auf Plagiate zur Verfügung. Sie können dieses System vor der Abgabe der wissenschaftlichen Arbeit nutzen, um festzustellen, ob alles in Ordnung oder noch eine Nachbearbeitung erforderlich ist. Die wissenschaftliche Arbeit wird vor der Abgabe präventiv, anonym und zur eigenen Absicherung auf Plagiate, Zitier- und Belegfehler untersucht. Im Rahmen der freiwilligen Plagiatskontrolle erhält der Studierende eine individuelle Rückmeldung (keine Korrektur) und bei Bedarf eine Beratung zum richtigen Zitieren und Belegen. Der Studierende schickt hierzu seine Arbeit anonym per Email an die Plagiatsstelle oder gibt diese in der Sprechstunde auf CD ab. Nach 3 Tagen erhält er ein inhaltliches Feedback bzw. bei umfangreichen Funden ein Beratungsangebot.

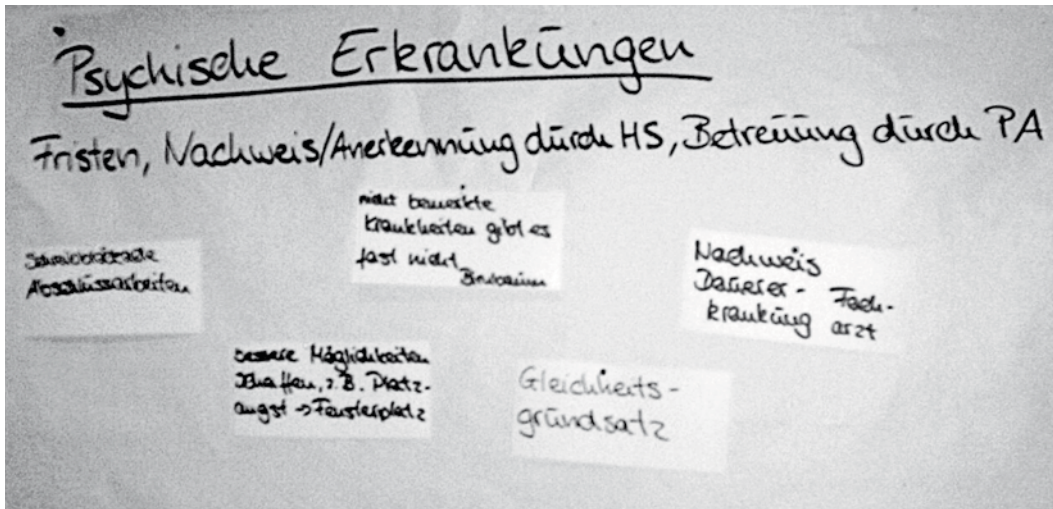
Ein weiteres großes Thema sind Täuschungen in Klausuren. Hierbei kam in der Diskussion die Frage auf, ob das Aufsichtspersonal in einer Klausur überhaupt berechtigt sei, eine Täuschung festzustellen und dem Prüfungskandidaten das Fortführen der Klausur zu verweigern. Einer der anwesenden Juristen bewertete die Situation so, dass nur ein Prüfer eine Täuschung feststellen könne. Sei der Prüfer während der Klausur nicht anwesend, müsse der Täuschungsvorwurf vom Aufsichtspersonal im Aufsichtsprotokoll vermerkt werden und der Prüfling dürfe die Klausur zunächst ganz normal weiterschreiben.

### **Fazit zum Punkt „Plagiate und Täuschungen“**

Die Feststellung eines Plagiats oder einer Täuschung kann nur von einem Prüfer erfolgen. Die Möglichkeiten für Konsequenzen sind sehr vielfältig und ermöglichen eine Staffelung, was die Reichweite ihrer Konsequenzen angeht (z. B. Anhörung des Prüflings, Prüfungsamt vergibt gelbe und rote Karten, Exmatrikulation). Die Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe waren einhellig der Meinung, dass die Studierenden zu diesem Thema mehr sensibilisiert werden müssen und erhöhter Beratungsbedarf besteht.

## 7.4 Psychische Erkrankungen und der Umgang damit

Abbildung 12 Sammlung wichtiger Aspekte im Umgang mit psychischen Erkrankungen in der Prüfungsverwaltung



Wie also soll man mit Studierenden umgehen, die eine Prüfung antreten und danach ein ärztliches Gutachten vorlegen, dass sie zum Zeitpunkt des Prüfungsantritts aufgrund einer psychischen Erkrankung doch nicht prüfungsfähig waren, dies aber laut Arzt nicht erkennen konnten? Muss die Hochschule somit jedes ärztliche Attest anzweifeln und den Studierenden zum Amtsarzt schicken? Wie soll die Hochschule reagieren, wenn es sich bei der Prüfung um die Abschlussarbeit handelt?

Zu diesen Fragen gab es in der Arbeitsgruppe eine lebhafte Diskussion. Besonders herausfordernd ist, dass man zum einen den Betroffenen natürlich bestmöglich helfen möchte, zum anderen aber der Grundsatz der Gleichbehandlung und Verfahrensgleichheit gilt. In den meisten Hochschulen werden deshalb nur von einem Facharzt (Psychologen, Psychotherapeuten) ausgestellte Atteste zu psychischen Erkrankungen akzeptiert. Zudem wurde die These vertreten, dass es in diesem Zusammenhang wohl nur wenige völlig unbemerkte Erkrankungen gebe.

Im Falle von Abschlussarbeiten räumen manche Hochschulen den betroffenen Studierenden die Möglichkeit ein, das Thema für die Dauer der Krankheit ruhen zu lassen. Der bzw. die Studierende kann dann daran weiterarbeiten, sobald er/sie wieder prüfungsfähig ist. Dies bedeutet allerdings, dass sich das Verfahren auf Jahre hinauszögern kann. An anderen Hochschulen bleibt den Betroffenen nur die Möglichkeit, das Thema wieder zurückzugeben und nach der Gesundung mit einem neuen Thema erneut die Abschlussarbeit abzulegen. Dies entspricht eher dem Grundsatz der Gleichbehandlung und Verfahrensgleichheit, ist aber nicht unbedingt im Interesse des Studierenden. Eine gute einheitliche Lösung und Empfehlung gibt es hier nicht. Juristisch ist wohl eher die zweite Vorgehensweise korrekt, allerdings ist der Aspekt, die betroffenen Studierenden bestmöglich zu unterstützen, trotzdem da und teilweise auch belastend für die Prüfungsämter.

### Fazit zum Punkt „Psychische Erkrankungen und der Umgang damit“

Bei Studierenden mit psychischen Erkrankungen ist der Gleichwertigkeits- und Verfahrensgrundsatz zu beachten, und gleichzeitig ist eine intensive Betreuung erforderlich! Die einzelnen Regelungen der Prüfungsordnungen lassen in den Vorschriften auslotbare Grenzen erkennen, die ohne Verletzung von Rechtsvorschriften oder Gleichbehandlungsgrundsätzen im Interesse der Studie-

renden genutzt werden können. Dies erfordert Verständnis für das jeweilige Krankheitsbild und kann bezogen auf den Therapieerfolg auch positiv mitwirken. Einzuplanen ist, dass jeder Fall individuell und in der Betreuung zeitintensiv ist. Das Spannungsfeld für die Mitarbeiter/-innen der Prüfungsverwaltung zwischen Rechtsvorschrift und Serviceorientierung wird besonders deutlich sichtbar. Hier einen guten Weg zu finden, der dem bzw. der Studierenden gerecht wird und dabei Rechtsbeugungen oder Rechtsverletzungen ausschließt, erfordert ein hohes Maß an Kompetenz.

## Linkauswahl

### **Freiwillige Plagiatskontrolle der Pädagogischen Hochschule Freiburg:**

[https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/zentral/mkz/material/anleitung\\_plagiatskontrolle\\_ephorus.pdf](https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/zentral/mkz/material/anleitung_plagiatskontrolle_ephorus.pdf)

### **Einige Anbieter von Software zur Plagiatserkennung:**

Plagscan: <http://www.plagscan.com/plagiatcheck/>

PlagAwar: <http://www.plagaware.de/>

Turnitin: [www.turnitin.com](http://www.turnitin.com)

Plagiarism-Finder: [www.m4-software.de](http://www.m4-software.de)

Docoloc: [www.docoloc.de](http://www.docoloc.de)

Ephorus: [www.ephorus.de](http://www.ephorus.de)

iThenticate: [www.ithenticate.com](http://www.ithenticate.com)

CaNexus EVE: [www.canexus.com](http://www.canexus.com)

TextGuard: [www.textguard.de](http://www.textguard.de)

CopyCatch Gold: [www.copycatchgold.com](http://www.copycatchgold.com)

WCopyfind: <http://plagiarism.phys.virginia.edu/Wsoftware.html>

Glatt Plagiarism Services: [www.plagiarism.com](http://www.plagiarism.com)

Pl@giarism: <http://people.few.eur.nl/span/Plagiarism/index.htm>

Arbeitsgruppe  
„Übergang vom Bachelor in den Master  
aus der Perspektive  
von Prüfungsverwaltungen“

Birgit Wien, Dr. Martin Jungwirth



## 8 Arbeitsgruppe „Übergang vom Bachelor in den Master aus der Perspektive von Prüfungsverwaltungen“

Birgit Wien, Dr. Martin Jungwirth



Die Arbeitsgruppe widmete sich verschiedenen Fragestellungen rund um den Übergang vom Bachelor zum Masterstudium. Was passiert, wenn sich ein Studierender für den Master bewerben will? Wann soll er sich bewerben, was soll er vorlegen und warum? Warum passt der Mathematik-Bachelor der Hochschule X nicht zu einem Mathematik-Master der Hochschule Y? Wieso reicht ein Bachelor-Zeugnis nicht zur Master-Bewerbung?

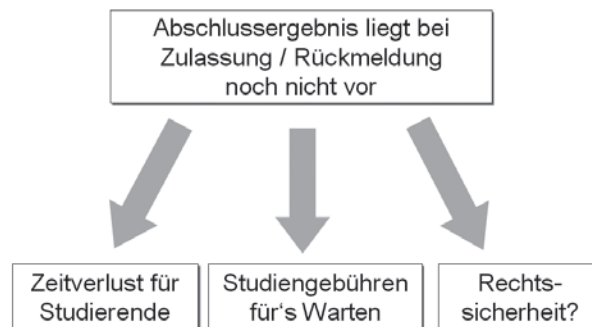
Die Diskussion in den beiden Durchgängen der Arbeitsgruppe wurde in drei Themen unterteilt, die jeweils verschiedene Aspekte des Übergangs zwischen Bachelor- und Masterstudium betreffen:

- Bewerbung zum Master ohne vorhandenen Bachelor-Abschluss
- Einschreibung in den Master unter Auflagen
- Bescheide bei gleichzeitigem Hochschulwechsel.

### 8.1 Bewerbung zum Master ohne vorhandenen Bachelor-Abschluss

Viele Studierende, die mit ihrem Bachelor-Abschluss (nahezu) fertig sind, möchten möglichst ohne Verzögerung den (konsekutiven) Master-Studiengang anschließen. Der Bachelor-Abschluss ist Voraussetzung für die Zulassung in den Master. Häufig ist der Abschluss zum Zeitpunkt der Bewerbung für den Masterstudiengang formal aber noch nicht erreicht, z. B. wenn der Studierende die Bachelor-Arbeit bereits abgegeben hat, sie aber noch nicht korrigiert wurde. Vor einigen Jahren haben die Hochschulen noch verzweifelt nach Lösungen gesucht, um den Studierenden einen reibungslosen Übergang zu ermöglichen und gleichzeitig rechtssicher zu agieren.



**Abb. 13 Klärungsbedarf bei der Masterbewerbung ohne vorhandenen Bachelor-Abschluss**

Diese Herausforderung ist nach jetzigem Diskussionsstand erfolgreich absolviert. Es existieren nach Einschätzung der Teilnehmer/-innen in den Bundesländern angemessene rechtliche Grundlagen, die festlegen, ab wann das bisherige Bachelor-Studium ausreichend ist, um in einen Masterstudiengang zugelassen zu werden, Nachreichfristen für das Bachelor-Zeugnis sind definiert. Diese Regelungen müssen natürlich in gleicher Weise für Bachelor-Absolvent(inn)en der eigenen als auch von anderen Hochschulen gelten. "Chancengleichheit ist den Studierenden zu gewährleisten!"

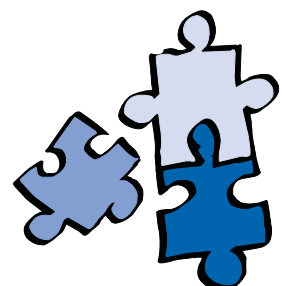
Einige Hochschulen setzen jedoch bereits vorher an. Sie haben den Aufbau der Bachelor-Studiengänge überarbeitet, um eine bessere Strukturierung und Organisation zu erreichen. So liegen z. B. Prüfungstermine nicht mehr am Ende des laufenden oder sogar erst zu Beginn des nächsten Semesters.

Auch zur Leistungsbewertung wurden verbindliche Regelungen getroffen. Zum einen wird die gleichmäßige Verteilung von Prüfungsbewertungen angestrebt, zum anderen wurden Bewertungsfristen von vier Wochen festgeschrieben. Bei Nichteinhaltung der Bewertungsfristen können Sanktionen z. B. in Form von Kürzung der W-Besoldung bei den Hochschullehrer(inne)n erfolgen.

## 8.2 Einschreibung in den Master unter Auflagen

Innerhalb einer Hochschule kann man davon ausgehen, dass die Inhalte der Bachelorstudiengänge zum entsprechenden Master abgestimmt sind. Auch sollten hier die Studienzeiten von Bachelor und Master passend gewählt sein. Auf einen 6-semesterigen Bachelor wird wohl ein 4-semesteriger Master folgen bzw. auf einen 7-semesterigen Bachelor ein 3-semesteriger Master und auf einen 8-semesterigen Bachelor ein 2-semesteriger Master. Was passiert aber, wenn der Bachelor-Abschluss nicht an der eigenen Hochschule erworben wurde?

Während beim Vordiplom galt: ein Vordiplom in Mathematik ist ein Vordiplom in Mathematik, sieht dies beim Bachelor ganz anders aus. Hier kann es vorkommen, dass der erworbene Bachelorabschluss nicht zum Master „passt“. Dies kann an den Lehrinhalten oder aber an der Regelstudienzeit des Bachelor-Studienganges liegen.





Einige wenige Hochschulen nehmen hier eine Anrechnung ohne Gleichwertigkeitsprüfung vor. Ebenso an einer Hand abzählbar sind diejenigen Hochschulen, die davon ausgehen, dass ein Mensch mit einem erworbenen Bachelor-Abschluss eigenverantwortlich genug ist, nach einer Studienberatung selber zu entscheiden, ob er sich bestimmte Inhalte, z. B. durch Besuch ausgesuchter Vorlesungen, noch aneignet. An der Mehrzahl der Hochschulen wird stattdessen zu Beginn des Master-Studiums festgelegt, welche Leistungsnachweise innerhalb eines festgelegten Zeitraumes noch ergänzend nachgewiesen werden müssen, damit das Master-Studium aufgenommen bzw. nach diesem Zeitraum fortgeführt werden kann.

### 8.3 Bescheide bei gleichzeitigem Hochschulwechsel

Wie kann eine Hochschule überhaupt bewerten, dass der Bachelor der anderen Hochschule zu dem eigenen Master passt oder eben nicht bzw. dass der bisherige Stand des Bachelorstudiums ausreichend für eine vorläufige Zulassung ist?

Hierzu verlangt die aufnehmende Hochschule eine Reihe von Bescheiden, die die Studierenden bei der abgehenden Hochschule beantragen müssen. Hier kann man auch sehr gut von einem Bescheide-un-wesen (vgl. die Zusammenfassung der Arbeitsgruppe „Bescheinigungs-un-wesen“ in dieser Veröffentlichung) sprechen. Dazu kommt, dass die z. B. im Transcript of Records (ToR) ausgewiesene Gesamtnote nicht unbedingt vergleichbar ist, da nicht klar ist, aus welchen bisher erbrachten Leistungen sie sich zusammensetzt und welche Noten dort im Einzelnen mit eingehen.

Um diesen Zustand zu verbessern und eine Erleichterung für alle Hochschulen zu erreichen, wäre ein einheitlicher Notenbescheid genau für den Zweck der Zulassung zum Master ohne vorliegenden Bachelor-Abschluss erstrebenswert. Dieser Bescheid müsste einer einheitlichen Gesamtnotenberechnung folgen und dann auch von allen Hochschulen akzeptiert werden. Dies ist ein großes Ziel, das man in kleinen Schritten, zunächst z. B. mit einigen Hochschulen, angehen sollte.



## Arbeitsgruppe „Bescheinigungs-un-wesen“

Brigitte Kittel, Dr. Karin Schimpf



## 9 Arbeitsgruppe „Bescheinigungs-un-wesen“

Brigitte Kittel, Dr. Karin Schimpf

Das Interesse an dem Thema „Bescheinigungs-un-wesen“, einer doch eher trockenen Materie, war groß. Die anregenden Beiträge der Workshopteilnehmer/-innen haben gezeigt, dass die zunehmende Flut der seitens verschiedener Personen und Organisationen gewünschten bzw. benötigten Bescheinigungen die Prüfungsämter vor zunehmende Probleme stellt. Unabhängig von der Größe und der Art der Hochschule sowie der Organisation der Prüfungsverwaltung (zentral/dezentral) konnte festgestellt werden, dass sowohl die Quantität als auch die Vielfalt der angeforderten Bescheinigungen und Nachweise in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Im Rahmen einer verstärkten Serviceorientierung der Hochschulen wird von den Prüfungsämtern selbstverständlich erwartet, dass sie all diesen Anforderungen unverzüglich und rechtssicher nachkommen. Andererseits brachten die Teilnehmer/-innen deutlich zum Ausdruck, dass sie mit der Ausstellung der teilweise unter hohen moralischen und terminlichen Druck geforderten Bescheinigungen und Nachweisen oftmals an die Kapazitätsgrenzen der Prüfungsverwaltung stoßen.

Im Rahmen des Workshops sollte nach einer Bestandsaufnahme der Versuch unternommen werden, die Notwendigkeit und Verhältnismäßigkeit der einzelnen Anforderungen zu Bescheinigungen und Nachweisen zu ermitteln sowie mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen, die geeignet scheinen, die Bescheinigungsflut besser zu beherrschen oder gar einzudämmen.

### Welche Bescheinigungen werden gefordert?

Durch die Teilnehmer/-innen des in zwei Durchgängen durchgeführten Workshops wurde zunächst der folgende höchst unvollständige Katalog an geforderten Bescheinigungen in deutscher oder z. T. englischer Sprache für verschiedene Behörden, Arbeitgeber, Stipendienggeber und andere Bildungseinrichtungen bzw. die eigene Hochschule zusammengetragen:

### Notenbescheinigungen/Leistungsübersichten

1. Notenübersichten (mit oder ohne nicht bestandene Leistungen)
  - sortiert nach Semestern
  - oder nach inhaltlichen Kriterien
2. Bescheinigung im Rahmen der Masterbewerbung
  - über die erreichte Durchschnittsnote
  - über die Anzahl der nachzuweisenden Kreditpunkte
  - über die noch ausstehenden Prüfungen
3. Studienprognosen für das Bundesverwaltungsamt (BAföG), Stipendienggeber, andere Hochschulen im In- und Ausland, Ausländerbehörde u. ä.
4. Rankings
  - vor Abschluss des Studiums
  - nach erfolgreichem Studienabschluss

### Sonstige Dokumente

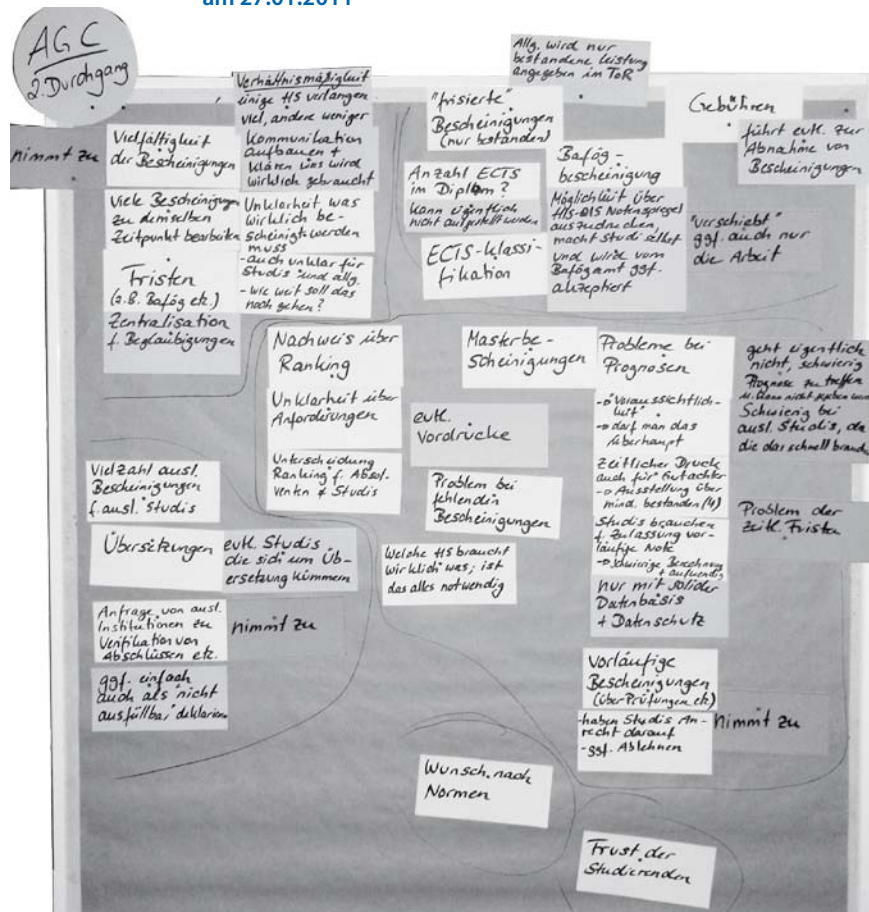
1. „Unbedenklichkeitsbescheinigung“, d. h. eine Bestätigung des bestehenden Prüfungsanspruchs
2. Beglaubigungen von Zeugnissen

3. Bescheinigungen für das BAföG-Amt, Studentenkredite sowie Sozialkassen (Kindergeld, Renten usw.)
4. Bescheinigungen für verschiedene derzeitige oder zukünftige Arbeitgeber (Bestätigungen zum Abschlusses, zu Prüfungsterminen, zu Praktika usw.)
5. Vorbereitung der Beglaubigung von Urkunden und Bescheinigungen für den Gebrauch im Ausland („Vorlegalisierungen“)
6. Bescheinigungen innerhalb der Hochschule für andere Arbeitsbereiche.

Diese Auswahl ist keineswegs abschließend. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der einzelnen Bescheinigungen gibt es oft sogar innerhalb einer Hochschule keine einheitlichen Regelungen. Vielmehr werden Bescheinigungen häufig den durch die Studierenden erhobenen Anforderungen angepasst, weil unklar bleibt, welches Ziel mit der Vorlage dieser Bescheinigung erreicht werden soll bzw. welche Angaben tatsächlich benötigt werden. Der Umfang von Bescheinigungen, die in englischer Sprache ausgestellt werden sollen, nimmt deutlich zu.

Hier gilt zu überlegen, inwieweit es möglich wäre, einen Katalog der tatsächlich erforderlichen, d. h. notwendigen Bescheinigungen zu erstellen. So erscheint z. B. die Forderung nach konkreter Auflistung der ausstehenden Prüfungsleistungen für eine Masterbewerbung deutlich überzogen, da die Anzahl der erreichten Kreditpunkte ein ausreichendes Bild über den Studienstand vermittelt. Unsinnig erscheint daher auch die Forderung mancher Hochschulen, bei der Masterbewerbung eine Prognose über den zu erwartenden Abschluss des Studiums zu erstellen.

**Abbildung 14 Sammlung wichtiger Aspekte im Kontext von Bescheinigungen aus dem Workshop am 27.01.2011**



### Kommunikation als Schlüssel zur Aufwandsminimierung

Im Verlauf der Diskussion wurde von den Teilnehmer(inne)n eine Reihe von Lösungsansätzen herausgearbeitet, mit denen man einerseits die Ausstellung der vielen unterschiedlichen Bescheinigungen rationeller gestalten und andererseits auch deren Rechtssicherheit erhöhen kann. Als ein Schlüssel zur Aufwandsminimierung und Erhöhung der Rechtssicherheit wurde die Notwendigkeit einer verstärkten Kommunikation sowohl innerhalb der Hochschule als auch mit den anderen Empfängern der Bescheinigungen (Bundesverwaltungsamt, Behörden, andere Hochschulen u. ä.) herausgearbeitet. So können Absprachen hinsichtlich des Umfangs und der inhaltlichen Ausgestaltung der Bescheinigungen getroffen werden, um sie dann als Formular z. B. im Internet zur Verfügung zu stellen.

Im Ergebnis eines bundesweiten Diskussionsprozesses wäre es beispielsweise denkbar, dass sich alle Hochschulen darauf verständigen könnten, dass für die Bewerbungen zu den Studiengängen einfache Kopien bzw. elektronisch erstellte Bescheinigungen (d. h. ohne Unterschrift) ausreichend seien und die Originalzeugnisse, -bescheinigungen und -nachweise dann ausschließlich bei der Immatrikulation bzw. Aufnahme des Studiums geprüft würden. Dies würde zu einer deutlichen Entlastung der Prüfungsämter – vor allem zu den oft einheitlichen Bewerbungsterminen – führen, die Servicequalität für die Studierenden erhöhen, weil ein zusätzlicher Gang in das Prüfungsamt entfällt, und auch der Rechtssicherheit einer Immatrikulation keinen Abbruch tun.

Vor diesem Hintergrund erscheint es dann allerdings geboten, über einheitliche Anforderungen an eine Notenbescheinigung zu diskutieren und entsprechende Vereinbarungen zu treffen: Werden z. B. alle Prüfungen bestätigt oder nur die bestandenen? Wird eine Versuchszählung aufgeführt? Wird eine Gesamtnote angegeben? usw.). Der bundesweite Arbeitskreis Prüfungsverwaltung hat sich im Ergebnis der Diskussion während des Workshops sowie im Nachgang des Forums Prüfungsverwaltung vorgenommen, dazu eine Vorlage zu erarbeiten und diesbezüglich Kontakte zur Hochschulrektorenkonferenz aufzunehmen.

Auch die Kommunikation innerhalb der Hochschule erscheint vielfach verbesserungswürdig. Unterschiedliche Beteiligte stellen teilweise sich inhaltlich widersprechende Bescheinigungen aus, um den Wünschen der Antragsteller zu genügen. Hier bedarf es dringend eindeutiger Vereinbarungen darüber, wer berechtigt bzw. verpflichtet ist, welche Bescheinigung in welcher Form auszustellen.

### Weitere Lösungsansätze

- Vor der Ausstellung einer gewünschten Bescheinigung erscheint es in einigen Fällen sinnvoll zu prüfen, ob dem Anliegen der Studierenden nicht in anderer Weise Rechnung getragen werden kann. So ist es durchaus entbehrlich, Beglaubigungen von Rechtsvorschriften (Satzungen u. ä.) vorzunehmen, da es sich dabei um gesetzliche Grundlagen handelt, die veröffentlicht und somit auch für jedermann zugänglich sind.
- Durch den Einsatz von Selbstbedienungsfunktionen, die die Studierenden in die Lage versetzt, Notenübersichten, Studiennachweise und ähnliches selbständig auszustellen, können die Anforderungen an die Prüfungsämter reduziert werden. Ein weiterer Vorteil der Nutzung von Selbstbedienungsfunktionen ist darin zu sehen, dass den Studierenden dadurch weder Kosten noch zusätzliche Wege zum Prüfungsamt entstehen.
- Die Teilnehmer/-innen der Arbeitsgruppe waren sich darin einig, dass das Erheben einer Gebühr für die Erbringung einiger besonderer Dienstleistungen durchaus geeignet sein könnte, die Flut von Ansinnen auf Ausstellung einer Bescheinigung zu reduzieren. Um Gebühren erheben zu können, bedarf es jedoch einer gesetzlichen Regelung in Form einer Gebühren-

ordnung der Hochschule. In der Regel gibt es Landesgebührenordnungen, die als Grundlage für den Erlass einer hochschuleigenen Gebührenordnung herangezogen werden können.

Existiert eine Gebührenordnung, dann empfiehlt es sich, alle Hochschuleinrichtungen zu verpflichten, diese bei der Ausstellung von Bescheinigungen, Beglaubigungen usw. auch anzuwenden, um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen und zu vermeiden, dass Einrichtungen gegeneinander ausgespielt werden.

- Eine weitgehende Formalisierung der Bescheinigungen über Formulare, Serienbriefe und anderes wurde als weiterer Lösungsansatz herausgearbeitet.

### Abschließende Betrachtung

- Die Hochschulen verstehen sich zunehmend auch als Dienstleister für die Studierenden und Absolventen, und das ist gut so.
- Allerdings bedeutet dies nicht, dass jedem individuellen Wunsch entsprochen werden muss. Vor allem prüfungs- und verwaltungsrechtlich fragwürdige Ansinnen müssen kategorisch abgelehnt werden. Dies betrifft zum Beispiel Forderungen von Stipendiengebern an die Prüfungsämter, Auskunft über die Prüfungsleistungen der Stipendiaten zu geben, ohne dass eine entsprechende Vollmacht seitens der Studierenden vorliegt. Gleiches gilt auch, wenn seitens der Studierenden gefordert wird, dass die Prüfungsämter Notenbescheinigungen ausstellen, die die erbrachten Leistungen nur unvollständig (d. h. nur bestandene Leistungen) wiedergeben.
- Aber auch bei anderen Forderungen lohnt es sich, den Sinn zu hinterfragen und den Vorteil für den Studierenden dem Verwaltungsaufwand gegenüberzustellen. Denn ein erfüllter Wunsch generiert weiteren Bedarf, dem dann wieder genügt werden muss.
- Dabei ist es hilfreich, innerhalb einer Hochschule einheitliche Standards zu entwickeln und gegenüber Antragstellern auch zu vertreten. Sicher ist dies in zentralen Einrichtungen leichter durchzusetzen als in dezentralen.
- Das „Misstrauen“ der Hochschulen gegenüber Studierenden und zwischen Hochschulen in Bezug auf etwaige Fälschungen oder unvollständige Nachweise ist groß, aber in den allermeisten Fällen nicht gerechtfertigt und nicht akzeptabel. Es sollte daher z. B. geprüft werden, ob und in welchen Bescheinigungen und Nachweisen auf Stempel und Unterschrift der ausstellenden Hochschule verzichtet werden könnte.

So erscheint es völlig überzogen, bei „Bewerbungen“ für ein Seminar eine vom Prüfungsamt unterzeichnete Notenbescheinigung abzufordern. Nur bei begründetem Verdacht, dass vorgelegte Bescheinigungen verfälscht oder unvollständig sein könnten, sollten weitere Bestätigungen gefordert werden. Voraussetzungen dazu sind natürlich die Festlegung und Einhaltung einheitlicher Standards.

- Es empfiehlt sich, Antragstellern Fristen für die Antragstellung zu setzen und Bearbeitungszeiten festzulegen und diese klar zu kommunizieren. Dadurch kann der Zeitdruck abgemildert werden, der auf die Prüfungssachbearbeiter/-innen ausgeübt wird. Auch sollte jede Hochschule ihre eigenen Anforderungen hinsichtlich der von den Studienanfängern und Studierenden vorzulegenden Bescheinigungen systematisch untersuchen und gegebenenfalls reduzieren und vereinheitlichen.



Sicher konnten in der Arbeitsgruppe keine Patentlösungen angeboten oder erarbeitet werden. Wir hoffen aber, dass Diskussionsanstöße über Sinn und Unsinn der zunehmenden Dokumentations- und Nachweisflut gegeben und Ideen für einige Lösungsmöglichkeiten gegeben werden konnten. Denn eine eindeutig formulierte Anforderung für einen bestimmten Nachweis, der von den Einrichtungen der Hochschulen zügig und mit hoher Rechtssicherheit erstellt werden kann und daher für die Studierenden oder Absolventen unkompliziert zu beschaffen ist, ist als ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur Erhöhung der Servicequalität der beteiligten Hochschulen anzusehen.

### Link

**Verwaltungsgebührenordnung des Landes Berlin:**

[http://www.datenschutz-berlin.de/attachments/635/IFG\\_GebO.pdf?1262864186](http://www.datenschutz-berlin.de/attachments/635/IFG_GebO.pdf?1262864186)



10

## Arbeitsgruppe „Prüfungsakten“

Dr. Helge Braunholz, Dr. Achim Stenzel



## 10 Arbeitsgruppe „Prüfungsakten“

Dr. Helge Braunholz, Dr. Achim Stenzel



### Warum Prüfungsakten?

Es ist unbestritten, dass die ordnungsgemäße Führung der Prüfungsakten der Studierenden zu den obligatorischen Aufgaben der Prüfungsämter gehört. Die Prüfungsämter nehmen diese Aufgabe als Dienstleister für die Prüfungsausschüsse wahr. Gleichzeitig sind sie erster Ansprechpartner für die Studierenden, z. B. bei Einsicht in die Studienkonten, Prüfungsan- bzw. -abmeldungen, Kontoauszüge oder Bescheinigungen des Studienabschlusses.

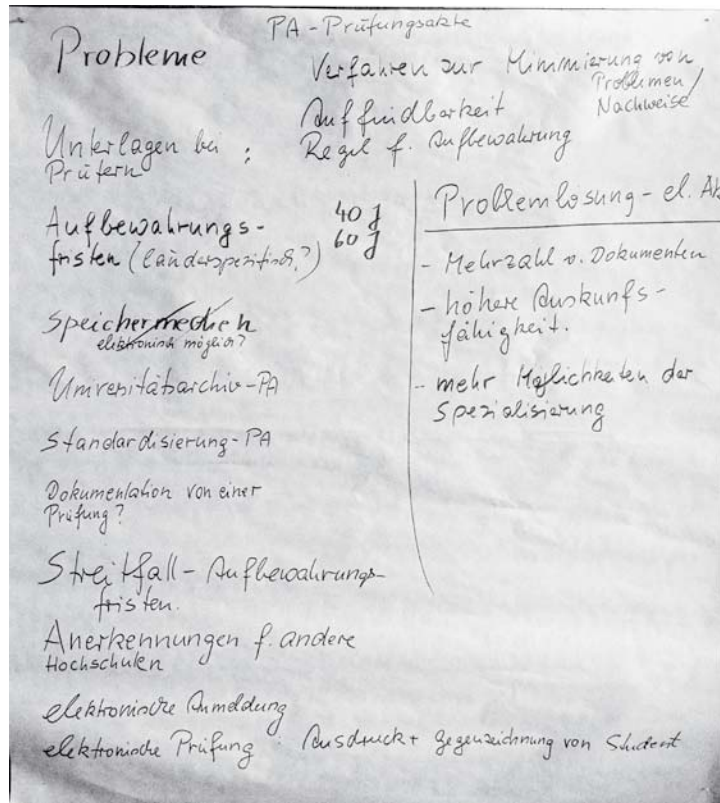
Mit Prüfungsakten als Nachweis von erbrachten Prüfungsleistungen, aber auch des Verhaltens der Studierenden entsprechend den Regeln der Prüfungsordnungen, werden verwaltungsrechtliche Anforderungen an die Dokumentation des Studiums umgesetzt. So garantieren sie die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, insbesondere auch bei Widersprüchen und Klagen von Studierenden. Gleichzeitig sind sie die Basis für die korrekte Führung von Leistungskonten, für die Erteilung von Auskünften und für Beratungen; wichtige Voraussetzungen, um den Servicegedanken im Prüfungsamt, aber auch bei den Prüfungsausschüssen umzusetzen.

Die korrekte Führung der Prüfungsakten und ihre Archivierung sind somit geprägt von verwaltungsrechtlichen Anforderungen auf der einen und von Anforderungen der Studierenden und der Hochschulen an eine optimale Serviceorientierung auf der anderen Seite. Hinzu kommen Anforderungen von Universitäts- bzw. Landesarchiven. Die optimale Durchführung von Prozessen, aber auch das Hinterfragen des erforderlichen Umfangs und der Aufbewahrungsfristen von Prüfungsakten waren Diskussionsaspekte.

### Probleme mit dem Umfang

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurde eine Reihe von Problemen rund um die Prüfungsakte thematisiert (siehe Abbildung 15).

Abb. 15 Probleme beim Führen von Prüfungsakten



Ein für die meisten Teilnehmer/-innen relevantes Problem stellt der gewachsene Umfang sowohl der Prüfungsakten eingeschriebener Studierender (aktive Prüfungsakte) als auch der Prüfungsakten von Absolventen dar. Gründe für das Anwachsen des Umfangs werden übereinstimmend darin gesehen, dass:

- die Anzahl der Prüfungen durch die Modularisierung und die damit einhergehende Umstellung auf studienbegleitende Prüfungen gewachsen ist und
- die Nachvollziehbarkeit von Prüfungsentscheidungen angesichts einer wachsenden Zahl von Widersprüchen und Klagen von Studierenden gesichert sein muss.

Daraus resultierend wurde versucht, den Inhalt der Prüfungsakte näher zu beschreiben. Ausgangspunkt stellte eine Verständigung zum Begriff „Prüfung“ aus verwaltungstechnischer Sicht dar. Im Unterschied zu einer **Vorleistung** für eine Prüfung werden solche Leistungen als **Prüfung** verstanden, deren Note in die Gesamtnote und/oder deren Leistungspunkte in das Leistungspunkte-Kontingent des Studienabschlusses eingehen.

Von den Teilnehmer(inne)n wurde die folgende – sicher nicht vollständige – Liste von Elementen einer Prüfungsakte erarbeitet:

- Stammdaten
  - Stammdatenblatt,
  - Antrag auf Zulassung zur Bachelor-, Masterprüfung

- Nachweis von Leistungen
  - Klausuren und deren Bewertung (Note, ggf. Leistungspunkte, Prüfer, Datum),
  - Protokolle von mündlichen Prüfungen (Prüfer, Datum, Hergang der Prüfung, Bewertung),
  - Schriftliche Arbeiten (z. B. Hausarbeiten, Thesis) und deren Bewertung, Gutachten sowie elektronische Versionen der Arbeit,
  - Multiple-Choice-Prüfungen, deren Bewertung und deren Bewertungsrichtlinien
  - Ergebnisse elektronischer Prüfungen und Elemente zur Sicherung der Rechtmäßigkeit (Beispiel: Ausdruck der Prüfungsleistung und Unterschrift durch den Studierenden),
  - Künstlerische Arbeiten (Modelle),
  - Anrechnungen,
  - Nachweise über Praktikumsleistungen,
  - Beratungsprotokolle (bei Pflichtberatungen wegen Überschreitung der Regelstudienzeit etc.).
- Dokumente zum Prüfungsverhalten
  - Anmeldungen zu Prüfungen (insbesondere zu beschränkt wiederholbaren Prüfungen),
  - Anträge auf Abmeldungen von beschränkt wiederholbaren Prüfungen, Atteste und deren Stattgabe durch den Prüfungsausschuss,
  - Widersprüche Studierender, Bescheide zur Stattgabe oder Ablehnung des Widerspruchs durch den Prüfungsausschuss, Schriftverkehr mit Beteiligten (z. B. Anwälten)
  - Vollständige Dokumentation bei Klagen Studierender
- Bescheinigungen
- Abschlussdokumente (Zeugnis, Urkunde, Diploma Supplement, Transcript of records)

### Wo aufbewahren?

Diskutiert wurde die Frage zum **Ablageort** der Prüfungsaktenelemente. Während einheitlich bestätigt wurde, dass die Prüfungsakte im Prüfungsamt geführt wird, werden insbesondere schriftliche Arbeiten, z. B. Klausuren, häufig dezentral bei Prüfern oder in Sekretariaten von Fachgebieten/Lehrstühlen aufbewahrt. Das Prüfungsamt erhält Notenlisten oder es erfolgt eine direkte Noteneingabe durch die Prüfer über ein Campus-Management-System. Von den Workshopteilnehmern wurde der Begriff **virtuelle Prüfungsakte** geprägt, der impliziert, dass es verschiedene Aufbewahrungsorte geben kann. Auf Nachfrage erläuterte ein anwesender Jurist, dass dies völlig ausreichend sei – ausschlaggebend sei, dass alle Unterlagen bei Bedarf auffindbar seien. Kritisch für die Nachvollziehbarkeit von Prüfungsentscheidungen ist nach Ansicht einiger Teilnehmern, wenn die dezentrale Aufbewahrung von Prüfungsergebnissen nicht geregelt ist.

Einige Hochschulen – z. B. die Universitäten Bielefeld und Erfurt – haben Ansätze entwickelt, den Studierenden so viele Prüfungsarbeiten wie möglich zurückzugeben – eine mögliche Option, um den Umfang der Prüfungsakten auf Basis von Festlegungen zum anforderungsgerechten Inhalt der Akten zu minimieren. Auch an der Universität Wuppertal wurden Regelungen zur Rückgabe von künstlerischen und Entwurfsarbeiten nach deren Verteidigung getroffen. Basis hierfür war z. B. eine Festlegung, dass die Modelle und Arbeiten auch in digitalisierter Form abgegeben werden müssen. Notenlisten werden separat von den Prüfungsakten der Studierenden abgelegt. Hier sind Ansätze zu beobachten, scheinbar unveränderliche Aufbewahrungspflichten zu verkürzen und gleichzeitig die Verfahrenssicherheit im Verwaltungsablauf nicht zu gefährden.

### Dokumentation von Prüfungsleistungen

Außerdem wurden **Anforderungen an die Dokumentation** einer Prüfung diskutiert. Übereinstimmend wurde die Notwendigkeit von möglichst hochschulweiten Standards für die unterschiedlichen Prüfungsformen betont, wie z. B.:

- bei mündlichen Prüfungen (Formvorlagen eine Prüfungsprotokolls)
- bei Klausuren (Benotung und Prüferunterschriften direkt auf der Arbeit oder Benotung durch Notenlisten-Formvorgaben. Werden Bewertungsgrundlagen mit verlangt?), wie erfolgt die Ablage von Notenlisten? Hier ist eine direkte Zuordnung der Listen in die Prüfungsakte der Studierenden nicht möglich. Oder bei Direkteingabe der Noten durch die Prüfer, wie erfolgt hier die studierendenbezogene Dokumentation?
- Vorgehensweisen bei schriftlichen Hausarbeiten und insbesondere bei der Anfertigung von Abschlussarbeiten (Bestellung von Prüfern, Vergabe des Themas, Beginn der Bearbeitungszeit, Gutachten – Formvorlagen, Bewertungsfristen)
- bei Multiple-Choice-Prüfungen (Anforderungen bereits in der Prüfungsordnung?)
- Elektronische Prüfungen, Rechtmäßigkeit z. B. durch Ausdruck der Arbeit und Unterschrift durch den/die Studierende

### Aufbewahrungsfristen

Einen besonderen Schwerpunkt in der Diskussion nahmen im Hinblick auf das angesprochene Problem des wachsenden Umfangs der Prüfungsakten die **Aufbewahrungsfristen** von (virtuellen) Prüfungsakten und ihren Elementen ein. Hierfür existiert keine bundeseinheitliche Regelung.

In einigen Bundesländern bestehen Gesetze und Ordnungen (z. B. Hessische Immatrikulationsverordnung vom 24. Februar 2010, Landesarchivgesetze), darüber hinaus haben die meisten Hochschulen Regelungen zur Aufbewahrung und Archivierung von Prüfungsdokumenten getroffen, die z. T. eng an die Prüfungsordnungen der entsprechenden Studiengänge gekoppelt sind und Richtlinien zu Aufbewahrungsfristen und/oder zur Übernahme ins Archiv enthalten.

Differenziert werden offensichtlich:

- Aufbewahrung von schriftlichen Arbeiten im Rahmen von Modulprüfungen: 5 Jahre und darunter,
- Aufbewahrung der Abschlussarbeit und der Abschlussdokumente (Kopien von Zeugnis, Urkunde, Diploma Supplement, Transcript of Records): 30 Jahre und mehr
- Aufbewahrung der Prüfungsakten (mit Anerkennungen, Attesten, Gutachten, Notenlisten, Unterlagen zu Widersprüchen und Klagen und ohne die schriftlichen Arbeiten und Abschlussdokumente): 30 Jahre und mehr.

Insbesondere zur Aufbewahrungsfrist bei schriftlichen Arbeiten bestehen Bestrebungen, die Zeiten zu verkürzen. Es kann von dem Grundsatz ausgegangen werden, dass die Mindestaufbewahrungsfrist dadurch bestimmt wird, bis zu welchem Zeitpunkt dem Prüfungsamt/dem Prüfungsausschuss ein Rückgriff auf die Unterlagen aus rechtlichen Gründen ermöglicht werden muss.<sup>3</sup> Zwei solche Gründe können sein:

---

<sup>3</sup> Siehe z. B. <http://www.gpa.uni-kiel.de/prueferinhalt/pruefungsverfahren/aktenlagerung.pdf> (26.02.2011)



- Klagefristen gegen Prüfungsentscheidungen (ohne gültige Rechtsmittelbelehrung entsprechend §58 b. 2 VwGO 1 Jahr), Festlegung des Fristbeginns erforderlich (z. B. Zeitpunkt der Bekanntgabe der Prüfungsergebnisse oder Zeitpunkt der Bekanntgabe des Studienabschlusses),
- Zeitpunkt der Rechtskraft einer Prüfungsentscheidung (Zeitpunkt, bis wann die Universität eine Prüfungsleistung z. B. wegen Täuschung widerrufen kann und einen Abschlussgrad aberkennen kann – vgl. hierzu Prüfungsordnungen der RWTH Aachen, der Bergischen Universität Wuppertal oder der Universität Rostock: 5 Jahre), ebenfalls Festlegung des Fristbeginns erforderlich.

In der Praxis bereits angewandte Methoden stellen dar:

- Regelungen zur Einsichtnahme in Prüfungsentscheidungen (Akteneinsicht) und damit Abgabe einer (indirekten oder direkten) Notenbestätigung durch die Studierenden<sup>4</sup>,
- Jährliche Ausgabe eines Notenspiegels, um eine Bestätigung der Prüfungsergebnisse durch die Studierenden zu erwirken,
- Rückgabe von schriftlichen und künstlerischen bzw. Entwurfsarbeiten an Studierende gegen Empfangsbestätigung, Aufbewahrung elektronischer Versionen.

Ebenfalls hat sich in der Praxis bewährt, Prüfungsakten entsprechend der Aufbewahrungsfrist zu strukturieren und mehrere Prüfungs(teil)akten anzulegen, so dass eine Bereinigung der Akten in Abhängigkeit von den Aufbewahrungsfristen effizient erfolgen kann.

### Digitalisierung

Von allgemeinem Interesse waren Möglichkeiten, die Papier-Prüfungsakten durch **elektronische Prüfungsakten** und den Einsatz von rechnerunterstützten Dokumentenmanagementsystemen zu reduzieren. Als weitere Argumente für die Einführung von elektronischen Prüfungsakten wurden z. B. angeführt:

- Höhere Auskunftsfähigkeit insbesondere auch bei der Umsetzung von Vertretungsregelungen,
- mehr Möglichkeiten der Spezialisierung der MitarbeiterInnen im Prüfungsamt, insbesondere auch bei der Verwaltung von Mehr-Fach-Studiengängen,
- Prüfungseinsichten durch Studierende auf elektronischem Wege möglich.

Als Minimalanforderungen wurde geäußert:

- Revisionssicherheit auch im Hinblick auf den technischen Fortschritt,
- Zugriffsschutz, Manipulationssicherheit,
- rechtliche Verwertbarkeit, auch Verwendung digitaler Signaturen,
- Realisierung der Nachvollziehbarkeit

Es wurde hervorgehoben, dass bei der Entscheidung für oder gegen die Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems sowohl die internen (Projektaufwand in der Hochschule) wie die externen (Beschaffung Hard- und Software, Dienstleistung) Kosten beachtet werden müssen.

4 Siehe z. B. [http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Fakultaeten/NatTech\\_III/Internes/PStorg2-\\_AufbewahrungPruefungsunterlagen\\_StAu62.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Fakultaeten/NatTech_III/Internes/PStorg2-_AufbewahrungPruefungsunterlagen_StAu62.pdf) (26.02.2011)

Eine Hochschule nannte als Richtgröße, dass der organisatorische und finanzielle Aufwand ähnlich dem bei einer SAP/R3-Einführung sei.

Da bereits an einigen Universitäten Projekte zur Einführung eines Dokumentenmanagements – also einer digitalen Aktenführung – geplant sind oder umgesetzt werden (z. B. Uni Dortmund – Kompetenzzentrum Dokumentenmanagement NRW, Uni Osnabrück), konnten hinsichtlich der Erfüllung der o. g. Minimalanforderungen folgende Erkenntnisse zusammengetragen werden:

- Professionelles, zertifiziertes Dokumentenmanagementsystem und passfähige Organisationslösungen realisieren die o. g. Minimalanforderungen (Beispiele: d.3 d.velop, DOMEA® der Firma Open Text<sup>5</sup>),
- Mit der Einführung eines solchen Systems ist eine Anpassung der Ablauforganisation wahrscheinlich erforderlich,
- Planung und Einführung setzen die Erarbeitung eines entsprechenden Konzepts (Organisationskonzept, IT-Konzept einschließlich benötigter Hardware) voraus, es müssen genügend Ressourcen bereitgestellt werden (auf jeden Fall ein entsprechendes Einführungsprojekt initiieren!),
- wegen der Komplexität und der Planungs-, Einführungs-, Beschaffungs- und Betreiberkosten sollten keine Stand-alone-Lösungen für die Prüfungsaktenführung angestrebt werden, sondern eine möglichst hochschulweite Lösung (Hauptkandidat ist meist zunächst das Rechnungswesen, Prüfungsaktenverwaltung häufig als zweiter Treiber),
- bei der Konzeptentwicklung sollte hinsichtlich der Speicherformate eine Abstimmung mit dem Uni-Archiv oder anderen Archiven erfolgen,
- es wird geschätzt, dass der Einführungsaufwand für ein Dokumentenmanagementsystem dem für die Einführung eines SAP-Systems entspricht, als zu berücksichtigende Kostenbestandteile wurden u. a. genannt:
  - Anschaffungskosten Computerhardware, Hochleistungsscanner (Berücksichtigung der Ausfallsicherheit), Wartungskosten,
  - Anschaffungskosten Software, Aktualisierungskosten
  - Personalkosten für Scan-Aufgaben, Softwareadministration
- Für kleinere Hochschulen könnte eine Kooperation sinnvoll sein.

### Fazit

Die Diskussion in den beiden Workshops hat gezeigt, dass die Prüfungsakten eine wichtige Position an der Nahtstelle zwischen Serviceorientierung (hohe Auskunftsfähigkeit, korrektes und nachvollziehbares Pflegen der Prüfungsakten und -konten), verwaltungskonformem und gleichzeitig möglichst effizientem Verhalten darstellen. Die meisten Hochschulen schlugen sich mit dem höheren Verwaltungsaufwand herum, hervorgerufen durch die Einführung modularisierter Bachelor- und Masterstudiengänge. Lösungsansätze scheinen auf verschiedenen Ebenen möglich zu sein:

- Die Einführung standardisierter, mit allen Akteuren abgestimmter Vorgehensweisen hinsichtlich der Erstellung und Aufbewahrung von Prüfungsdokumentation führt zu mehr Verlässlichkeit in der Aktenführung.

<sup>5</sup> Siehe Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW), [http://www.it.nrw.de/informationstechnik/Anwendungen\\_Entwicklungen/Anwendungen/DOMEA.html](http://www.it.nrw.de/informationstechnik/Anwendungen_Entwicklungen/Anwendungen/DOMEA.html) (26.02.2011)

- Die Überarbeitung von Regelungen zu Aufbewahrungsfristen kann zu einer Reduzierung der Prüfungsakten bei vertretbarem Risiko beitragen, sofern die Akten so geführt werden, dass die gezielte Aussonderung der nicht mehr benötigten Aktenteile möglich ist.
- Kritisches Hinterfragen, welche Prüfungsarbeiten aufbewahrt werden müssen und ob bzw. wann Prüfungsergebnisse an die Studierenden zurückgegeben werden können, schafft weitere Möglichkeiten, den Umfang von Prüfungsakten nachhaltig zu reduzieren.
- Durch den Einsatz von IT, vor allem von Dokumentenmanagementsystemen, lässt sich gleichzeitig der Platzbedarf senken und die Zugriffsmöglichkeiten erhöhen.



## Arbeitsgruppe „Was sollen und wem nützen Rahmenprüfungsordnungen?“

Dr. Ursula von der Gönne-Stübing, Michael Schulz



## 11 Arbeitsgruppe „Was sollen und wem nützen Rahmenprüfungsordnungen?“

Dr. Ursula von der Gönne-Stübing, Michael Schulz

Der Einstieg in das Thema gelang in beiden Diskussionsrunden der Arbeitsgruppe jeweils durch ein Interview, geführt von Birga Stender (HIS GmbH) mit Ursula von der Gönne-Stübing (Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes an der Universität Greifswald) und Michael Schulz (Leiter des Zentralen Prüfungsamtes an der RWTH Aachen) vom bundesweiten Arbeitskreis Prüfungsverwaltung, unterstützt von zwei der an der Arbeitsgruppe teilnehmenden Hochschulvertreter(inne)n.

In den Interviews wurden zunächst die unterschiedlichen Herangehensweisen an eine Rahmenprüfungsordnung vorgestellt. An der RWTH Aachen werden Rahmenordnungen pro Studienabschluss wie Bachelor, Master oder Lehramt erarbeitet und dienen als Muster für die Fachprüfungsordnungen der verschiedenen Studiengänge, die dadurch einen allgemeinen und einen fachspezifischen Teil in sich vereinen. An der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald ist das Vorgehen anders: Dort ist eine gemeinsame Prüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge in Kraft und die Fächer müssen nur noch eine Fachprüfungsordnung für den jeweiligen Studiengang konzipieren. Als Hilfestellung wird den Fächern eine Musterfachprüfungsordnung an die Hand gegeben, in der neben dem beispielhaften Aufbau einer Fachprüfungsordnung auf diejenigen Bestimmungen der gemeinsamen Prüfungsordnung aufmerksam gemacht wird, die einer Konkretisierung in der Fachprüfungsordnung bedürfen. Gegenwärtig wird eine Rahmenprüfungsordnung für alle Studiengänge (außer Staatsexamen) der Universität Greifswald diskutiert, die noch in diesem Jahr in Kraft treten soll. Notwendig wurde diese Satzung, da eine Novelle des Landeshochschulgesetzes Mecklenburg-Vorpommern eine solche vorschreibt.

### Zur Begrifflichkeit

In Rahmenprüfungsordnungen werden allgemeinverbindliche Vorgaben für eine gesamte Hochschule vereinbart, die von den jeweiligen Fakultäten/Fächern bei der Erarbeitung ihrer Fachprüfungsordnung eingehalten werden müssen. Hierbei sind selbstverständlich Ausführungsvarianten je nach Anforderung für unterschiedliche Studiengänge denkbar, z. B. für Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften usw. Es wurde bereits erkennbar, dass nicht jede gemeinsame Ordnung „Rahmenprüfungsordnung“ heißt. Andere Bezeichnungen sind Musterprüfungsordnungen, allgemeine oder gemeinsame Prüfungsordnungen, die sich jedoch nicht nur dem Namen nach, sondern auch bezogen auf ihren Geltungsbereich und ihre Verbindlichkeit unterscheiden.

Es gibt verschiedene Umsetzungsvarianten:

1. Eine Prüfungsordnung für die gesamte Hochschule als übergeordnete Satzung für alle Abschlüsse außer Staatsexamen, die durch Fachprüfungsordnungen für den jeweiligen Studiengang/Teilstudiengang ergänzt werden.
2. Je eine Prüfungsordnung für Lehramt, Bachelor und/oder Master, die ebenfalls durch Fachprüfungsordnungen für den jeweiligen Studiengang ergänzt werden.
3. Eine Prüfungsordnung für Bachelor of Science, Bachelor of Arts, Master of Arts, Master of Science, die ebenfalls durch Fachprüfungsordnungen für den jeweiligen Studiengang oder Teilstudiengang ergänzt werden.

Die Fachprüfungsordnungen zu den Nummern 1 bis 3 regeln die fachlichen Modalitäten und – in den Punkten, in denen die Rahmenprüfungsordnung Modifikationen eröffnet – spezifische Festlegungen zum Prüfungsverfahren.

4. Auf der Basis einer Rahmenordnung wird für jeden Studiengang eine komplette Prüfungsordnung verabschiedet, die sowohl einen allgemeinen als auch einen besonderen Teil enthält.

Die Varianten 1 bis 3 sind redaktionell einfacher zu handhaben, da nicht bei jeder Fachprüfungsordnung der gesamte Text Korrektur gelesen und veröffentlicht werden muss. Bei Änderung des allgemeinen Teils müssen die Fachprüfungsordnungen nicht im Nachgang ebenfalls angepasst werden.

### **Vor- und Nachteile von Rahmenprüfungsordnungen**

Ein Ziel der Arbeitsgruppe war es, der Frage nach dem Verhältnis von Service und Rechtsvorschriften nachzugehen und sich darüber zu verständigen, inwieweit ein solches Reglementierungsinstrument wie eine Prüfungsordnung Service überhaupt zulässt oder auch fördert.

Im ersten Schritt lag der Akzent der Diskussion auf dem Für und Wider einer Rahmenprüfungsordnung. Als Ergebnis eines etwa 10-minütigen Kleingruppengesprächs wurden Vor- und Nachteile zusammengetragen:

- Als Nachteile von Rahmenprüfungsordnungen wurden der hohe Koordinierungsaufwand, der zeitintensive und anstrengende Prozess der Entwicklung einer solchen Prüfungsordnung in der Hochschule und deren Durchsetzung, der Verlust von Individualität in den einzelnen Fächern sowie die mögliche Unterdrückung unterschiedlicher Fächerkulturen ins Feld geführt.
- Es wurde die Befürchtung geäußert, dass eine solch komplexe Rahmenprüfungsordnung an Transparenz verliere und nicht mehr leicht zu lesen sei.
- Sinnvolle fachspezifische Regelungen könnten verloren gehen.
- Als nicht zu unterschätzender Gesichtspunkt bei der Erarbeitung und Durchsetzung einer gesamtuniversitären Rahmenprüfungsordnung wurde die Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner bei nicht konsensfähigen Regelungen genannt, die auch „faule“ Kompromisse und diffuse Regelungen einschließen könne, welche sich wiederum kontraproduktiv auf die praktische Umsetzung im „Echtbetrieb“ auswirke.

Die hier aufgezählten Nachteile sind bei genauerem Hinsehen nicht immer so nachteilig, wie sie scheinen. Nimmt man z. B. das Stichwort Individualität, kann eine Rahmenprüfungsordnung möglicherweise vorteilhaft sein. Hat Individualität wirklich etwas in einer Satzung zu suchen? Ist eine Beschränkung der Fächer in ihrem Einfallsreichtum nicht sogar begrüßenswert? Zwingt eine solche Prüfungsordnung nicht dazu, sich auf realisierbare Lösungen, die sich auch praktisch umsetzen lassen, zu einigen?

In diese Richtung ging dann auch die Diskussion über die Vorteile, die bei der Einführung von Rahmenprüfungsordnungen ausgemacht werden konnten.

- Hervorgehoben wurden u. a. die gleichen Rahmenbedingungen im Studium und die Gleichbehandlung aller Studierenden.
- Einig war man sich darüber, dass die Etablierung gleicher Standards bei der Anwendung des Prüfungsrechts in den verschiedenen Studiengängen die Rechtssicherheit für die Hochschule erhöht und damit Widerspruchs- und Gerichtsverfahren minimiert.



- Lehrende, die Lehrveranstaltungen in mehreren Studiengängen anbieten und entsprechend Prüfungen abnehmen, brauchen nicht mehr auf unterschiedliche Vorschriften des allgemeinen Teils zu achten; für Studierende aus verschiedenen Studiengängen gelten gleiche Vorschriften, so dass Fehlinformationen zwischen den Studenten minimiert werden. Studienberater müssen nicht in jedem Fall nachforschen, nach welcher Prüfungsordnung jemand studiert.
- Aus Hochschulsicht ergeben sich durch einheitliche Strukturen und musterhafte Regelungen transparente Arbeitsabläufe in den Fakultäten und Fachbereichen bei der Entwicklung von Fachprüfungsordnungen und in Folge dessen auch eine reibungslosere Akkreditierung, im besten Falle eine Systemakkreditierung, die dann auch noch Kosten senkt.
- Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zentraler Prüfungsämter wie auch zwischen dezentralen Prüfungsämtern – und hier möglicherweise mit noch größerem Nutzen, da es sich bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dezentraler Prüfungsämter oft um Einzelkämpfer handelt – können Regelungen besser kommuniziert und solche Probleme wie die Vertretungsfrage leichter gelöst werden.
- Einheitliche Regelungen helfen nicht nur Studierenden und Lehrenden, sondern auch den Sachbearbeiterinnen der Prüfungsämter bei der prüfungsspezifischen Studienberatung, da diese in der Regel mehrere Studiengänge mit verschiedenen Fächern und Abschlusszielen zu betreuen haben.

### Der Weg zur Umsetzung

Der einhellige Tenor der Diskussion war, dass Rahmenprüfungsordnungen weit mehr nutzen als schaden, auch wenn es die Beteiligten viel Aufwand, Verhandlungsgeschick und Hartnäckigkeit kostet, die Ordnung zu erarbeiten und abzustimmen. Zur Durchsetzung bedarf es innerhalb der Hochschule kompetenter Befürworter (Hochschulleitung, Prüfungsausschussvorsitzende, Studierendenvertreter), die es verstehen, alle Fakultäten und Fachbereiche zu überzeugen und in den Prozess der Erarbeitung einzubinden.

Die Teilnehmenden benannten es als wesentlich, dass der möglicherweise mühsame Weg zu verbindlichen Ordnungen von allen Gruppen (Studierenden, Lehrenden, Prüfenden und Verwaltung) gemeinsam gegangen wird. Voraussetzung für eine fruchtbare Diskussion an der Hochschule ist es, dass eine anteilig aus den verschiedenen Bereichen zusammengesetzte Arbeitsgruppe zunächst einen Rahmenprüfungsordnungs-Entwurf vorlegt. Da in der Regel an den Hochschulen mit gültigen Prüfungsordnungen gearbeitet wird, kann diese durchaus auf vorhandenes Material zurückgreifen. Aber die aktuellen Regelungen sollten bei dieser Gelegenheit fraglos auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden.

Neben dem Justitiariat und den Prüfungsausschussvorsitzenden sollten immer auch die Prüfungsämter bzw. das Zentrale Prüfungsamt in dieser Phase der Erarbeitung eingebunden werden, was durchaus nicht an allen Hochschulen gängige Praxis ist. Die eine Sache ist es, großartige Entwürfe zu ersinnen, die andere, diese in die Tat umzusetzen. Sicher sollte nicht bei jeder Neuerung vorgetragen werden: Das können wir in der Software nicht umsetzen. Aber Aufwand und Nutzen einer Regelung sowie die Realisierung einer möglichst guten technischen Unterstützung sollten schon gegeneinander abgewogen werden. Der Aufwand, der sich hinter einer Regelung verbirgt, muss durchaus nicht immer banal sein und kann eine Hochschule personell teuer zu stehen kommen.

Einig waren sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe darin, dass die Vorteile einer Rahmenprüfungsordnung umso stärker zur Geltung kommen, je höher ihre Verbindlichkeit und ihre Reich-

weite ist. Der aufwändige Aushandlungs- und Abstimmungsprozess zahle sich später aus, laute zusammenfassend die Einschätzung derjenigen, die den Weg bereits gegangen sind.

### Inhalte einer Rahmenprüfungsordnung

Weiterhin wurde in der Arbeitsgruppe die Frage diskutiert, welche Bestimmungen und Regelungen eine Rahmenprüfungsordnung sinnvollerweise enthalten sollte.

Folgende Satzungselemente und Bestimmungen für eine Rahmenprüfungsordnung wurden zusammengetragen, die acht Abschnitten zugeordnet werden können:

1. Allgemeine Grundlagen: Regelungsgegenstand; Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen zum Studium; Dauer und Gliederung des Studiums; Teilzeitstudium; praktische Studienzeiten; Exkursionen
2. Prüfungen und Bewertungen: Prüfungsformen wie mündlich, schriftlich, sonstige Prüfungsleistungen; Bewertung von Prüfungsleistungen; Ermittlung von Modul- und Gesamtnoten; Notenbildung; Nachteilsausgleich bei Behinderungen/Beeinträchtigungen; Vergabe von Leistungspunkten
3. Abschlussarbeit, Verteidigung und Gesamtnote: Zulassungsvoraussetzungen, Fristen für Aus- und Abgabe sowie Rückgabe und Verlängerung; Regelungen zur Zeugniserstellung; Gesamtnote und Zeugnis/Urkunde
4. Verfahren, Termin und Fristen: Prüfungstermine; Prüfungszeiträume, Abweichung von den Prüfungsterminen; Wiederholung; Zulassungsvoraussetzungen einschl. ggf. Anwesenheitspflicht; Zulassung; Anmeldung und Zulassung zur Abschlussprüfung; Zeiträume für Benotung; Anrechnungsverfahren, Anerkennungsverfahren; Versäumnis, Rücktritt, Täuschung, Ordnungsverstoß; Verfahren bei belastenden Entscheidungen Widerspruchsverfahren und Täuschungsversuche
5. Institutionelle Regeln: Regelung der Zuständigkeiten; Gremienstruktur im Prüfungswesen; Prüfungsausschuss, Prüfer und Beisitzer, ggf. Prüfungsamt
6. Studienbetrieb: Eckdaten zu Modulen, Modulkataloge, Modulhandbücher
7. Übergangsregelungen und Schlussbestimmungen: Inkrafttreten
8. Eine Besonderheit der Greifswalder gemeinsamen Prüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge ist ein eigener Paragraph zu den Aufgaben des Zentralen Prüfungsamtes, der folgendermaßen strukturiert ist:
  1. Aufgaben im Zusammenhang mit der Anmeldung und Zulassung zu Prüfungen und in diesem Zusammenhang zu treffende Entscheidungen
  2. Aufgaben im Zusammenhang mit Terminen und Fristen
  3. Aufgaben bezüglich der Abschlussarbeit, Bescheiderteilung, Zeugnisausfertigung und sonstigen Aufgaben

Punkt 8 wurde in der Arbeitsgruppe durchaus kontrovers diskutiert. Es wurde kritisch gefragt, ob derartige Regelungen in einer Prüfungsordnung etwas zu suchen haben. Aus Sicht der Prüfungsämter ist eine solche Verankerung des Funktionsplanes jedoch ausgesprochen hilfreich, da nicht selten unklare Zuständigkeiten zwischen Prüfungsausschuss und Prüfungsamt zu Auseinandersetzungen führen. Es stärkt die Rechtssicherheit in der Prüfungsverwaltung. Das klar umrissene Aufgabengebiet hilft sowohl Studierenden als auch Prüfern, bei Problemen den richtigen Ansprechpartner zu finden.

Alle Diskussionsteilnehmer erwarten durch Rahmenordnungen eine erhebliche Verbesserung der Rechtssicherheit oder haben diese an ihren Hochschulen bereits realisiert. Durch gleiche Regelungen wird auch der Service für Studierende und Prüfende gefördert.

### Linkauswahl zu einigen Rahmenprüfungsordnungen

**Rahmenprüfungsordnung für einen Bachelorstudiengang der RWTH Aachen (Fassung Juli 2009):** [http://www.rwth-aachen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaabymmb](http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabymmb)

**Rahmenprüfungsordnung für einen Masterstudiengang der RWTH Aachen (Fassung Juli 2009):** [http://www.rwth-aachen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaabymma](http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabymma)

**Gemeinsame Prüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge 2007** der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald: [http://www.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/1\\_studieren\\_lehren/Ordnungen/Pruefungsordnungen/GPO-2007.pdf](http://www.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/1_studieren_lehren/Ordnungen/Pruefungsordnungen/GPO-2007.pdf)

**Weitere Fachprüfungsordnungen der Universität Greifswald finden sich unter:** <http://www.uni-greifswald.de/studieren/pruefungsamt/ordnungen.html>

**Allgemeine Prüfungsordnung der Technischen Universität Clausthal (Fassung 2009):** [http://www.tu-clausthal.de/hv/d5/vhb/system6/6\\_10\\_01.pdf#search=%E2%80%9Cpr%C3%BCfungsordnung%E2%80%9C](http://www.tu-clausthal.de/hv/d5/vhb/system6/6_10_01.pdf#search=%E2%80%9Cpr%C3%BCfungsordnung%E2%80%9C)

**Studien- und Prüfungsordnung für das Bachelorstudium an der Universität Bielefeld (2009):** <http://www.zfl.uni-bielefeld.de/studium/bachelor/bpo>



Anhang:  
Von einem der auszog, ein Master zu werden  
– ein modernes Märchen

Von Matthias Schwarzmüller



## Anhang: Von einem der auszog, ein Master zu werden – ein modernes Märchen

Von Matthias Schwarzmüller

Vor langer, langer Zeit, sagen wir vor 11 Jahren und in einem weit entfernten Ort, sagen wir Bologna, hatten einige Menschen denselben Traum. Nun geschieht es manchmal, dass Träume Wirklichkeit werden. Aber eben nur manchmal.

Nach vielen, vielen Jahren, sagen wir 10, nahm Hans im Glück sein Abitur unter den Arm und machte sich auf, ein Master zu werden. Er kam in eine wunderschöne Landschaft, die gemeinhin deutsche Hochschullandschaft genannt wurde. Dort fand er ein Häuschen mit der deutschen Aufschrift „Student Service Centre“.

*Hans:* Guten Tag, ich möchte ein Master werden.

*SSC:* Es ist noch kein Master vom Himmel gefallen, geschweige denn ein Bachelor.

*Hans:* Ja, ich bin noch Junggeselle und möchte ein Master werden.

*SSC:* Sie müssen ein erstes Studium machen, um ein zweites machen zu dürfen.

*Hans:* Ich will doch nur Master studieren.

*SSC:* Mein Gott, Sie sind begriffsstutzig wie unsere Studenten. Kein zweites ohne erstes, klar?

*Hans:* Nein. Wie lange dauert denn so ein erstes Junggesellenstudium.

*SSC:* Es kommt darauf an. Ein Bachelorstudium dauert drei Jahre oder dreieinhalb oder vier Jahre.

*Hans:* Und damit darf ich Master werden?

*SSC:* Es kommt darauf an. Was in drei Jahren ist, weiß sowieso keiner. Fangen Sie erstmal an, Hochschule Nord

*Hochschule Nord:* Hier!

*SSC:* Hochschule Süd,

*Hochschule Süd:* Hier!

*SSC:* Hochschule West,

*Hochschule West:* Hier!

*SSC:* Hochschule Ost

*Hochschule Ost:* Hier!

*SSC:* Sie haben die freie Wahl.

*Hans:* Was mach ich nur. In Nord habe ich eine Tante, da könnte ich wohnen, aber wäre ständig unter Aufsicht, in Süd kann ich mir das Wohnen nicht leisten, in West sind die Studiengebühren so hoch und in Ost verstehe ich den Dialekt nicht.

*HS Ost:* Willst feiner Knabe Du zu uns gehn ...

*HS West:* Auch unsere Profs, die machens Dir schön

*HS Süd:* Bei uns wär ein Stipendium drin

*HS Nord:* Bei uns geht's gleich zur Praxis hin

*Hans:* Ach, ich fange erstmal in Süd an, nach einem Jahr kann ich ja dann woanders hingehen und weiterstudieren.

*Alle HS:* Das wollen wir erstmal sehen!!

Da Hans gern ein Master of Arts im Jodeln werden möchte, hat er sich für ein Bachelor Jodeln entschieden, da das Jodeldiplom, welches er sofort nach dem Abitur hätte beginnen können, leider abgeschafft wurde. Von der Hochschule Süd bekommt Hans eine erste Studienberatung:

*HS Süd:* Für die ersten beiden Semester empfehlen wir Ihnen den Bereich Politikwissenschaft (Modul Politisches System Hocheuropas [über 2000 Meter] und Modul Vergleich politischer Wurzeln des Jodelns) und den Bereich Geschichte (Modul Einführung in die neuere und neueste Geschichte Hocheuropas und Modul Jodelkriege und Sängerkriegstreue) sowie ein Wahlmodul aus dem Angebot der Hochschule und eine Schlüsselqualifikation. Der nächste bitte!

Hans studierte brav alle Module, die er auch im ersten Anlauf bestand. Da er aber seinen Studentenjob verlor, konnte er die Miete nicht mehr bezahlen und wechselte zur Tante, also an die Hochschule Nord.

*HS Nord:* Sie wollen bei uns einen Jodel-Bachelor machen, das ist aber schön.

*Hans:* Ja, ich hab schon zwei Semester an der HS Süd studiert, kann ich hier gleich weitermachen?

*HS Nord:* Das kommt darauf an, was haben Sie denn gemacht.

*Erzähler:* Hans legte Nachweise für vier Module vor.

*HS Nord:* Ist das alles? Bisschen gebummelt, oder?

*Hans:* In zwei Modulen habe ich eine Hausarbeit geschrieben, die ich zum Semesterende abgegeben habe, da habe ich noch kein Ergebnis.

*HS Nord:* Aber ohne Ergebnis kommen Sie nicht in das Aufbaumodul „Vergleich politischer Wurzeln des Jodelns“ und da das nur im Wintersemester angeboten wird, kann ich Sie gleich ins 1. Fachsemester nehmen.

*Hans:* Und meine Geschichtsmodule?

*HS Nord:* Unser Bachelor sieht andere Schwerpunkte vor, wir kooperieren mit der Theologischen Fakultät, Sie müssen die Module „Alttestamentarisches Jodeln - Genesis 2“ und „Einführung in die islamische Totenklage – das Todeln“ belegen. Ihre Schlüsselqualifikation erkennen wir Ihnen an, allerdings nur mit fünf Punkten, wir haben keine Zehnermodule.

Da Hans sowieso von vorn beginnen musste, nahm er, was er kriegen konnte und blieb ein Jahr an der HS Nord. Leider lernte die Tante auf einem Tanzvergnügen einen fieschen Matrosen kennen und brauchte fortan das Zimmer von Hans. Also zog Hans weiter und versuchte sein Glück tief im Westen, an der HS West. Allerdings hatte Hans ein Modul endgültig nicht bestanden, da er zu den Terminen der Prüfung und der ersten Wiederholung krank war (40° Fieber) und ihm nach der Genesung kein Amtsarzt das erforderliche Zeugnis ausstellen wollte.

*HS West:* Sie möchten also bei uns Bachelor Jodeln studieren.

*Hans:* Oh ja, das möchte ich gern. Ich habe auch schon einige Module studiert, können Sie mir die anerkennen?

*HS West:* Das kommt darauf an, was haben Sie denn so?

Hans zeigte sein Transcript und die Stirn der HS West legte sich in Falten.

*HS West:* Fangen wir mal beim Einfachsten an, eine Schlüsselqualifikation mit 5 Punkten geht gar nicht, Sie brauchen 10 Punkte.



**Hans:** An der HS Süd habe ich auch 10 Punkte bekommen, aber die HS Nord hat das nur als 5 Punkte anerkannt.

**HS West:** Ich kann ja nur das nehmen, was Sie mir vorlegen.

**Hans:** Ich habe auch noch das endgültig nicht bestandene Modul „Todeln“.

**HS West:** To-was???

**Hans:** Einführung in die islamische Totenklage, Religionswissenschaft.

**HS West:** Unser Studiengang ist wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtet, da ist das nicht so schlimm. Aber Sie haben ja bisher gar nichts wirtschaftswissenschaftliches belegt, da müssen Sie zwei Module aus dem ersten Semester belegen, „Einführung in die Wirtschaftswissenschaften Hocheuropas“ und „Angewandte Wirtschaftenkunde, Jausen und Hüttenwesen“. Am besten nehme ich Sie ins erste Semester, mehr als 20 Punkte kann ich Ihnen sowieso nicht anerkennen.

Da hat Hans aber Glück gehabt, 20 Punkte aus zwei Jahren, deshalb stürzt er sich voller Enthusiasmus auf sein Studium, übertreibt dabei den Schwerpunkt Wirtschaften etwas und sein Arzt rät ihm aus lebertechnischen Gründen zu einem Ortswechsel. Also auf zur HS Ost.

**HS Ost:** Sie wollen also bei uns einen Jodel-Bachelor machen, das ist aber schön.

**Hans:** Ich habe schon einiges an anderen Hochschulen gemacht, sicher können Sie mir was anerkennen.

**HS Ost:** Das kommt darauf an. Was haben Sie denn so. Wieso bringen Sie denn 15 Punkte Schlüsselqualifikation, Sie brauchen doch nur 10. Lesen Sie keine Ordnungen? Außerdem sind wir hier sprach- und literaturwissenschaftlich ausgerichtet, da müssen Sie ja quasi im ersten Semester anfangen. Belegen Sie erstmal die Module „Vergleichende soziolinguistische Beschreibung europäischer Jodler“ und „Textanalyse von Jodelliedrefrains“.

**Hans:** Und all die anderen Module?

**HS Ost:** Wenn Sie wenigstens noch Todeln belegt hätten, das könnten wir anerkennen.

**Hans:** To-was? Nie gehört.

**HS Ost:** Wenn wir das großzügig betrachten, schaffen wir es vielleicht, das Studium um ein Semester zu verkürzen. Haben Sie ein Praktikum gemacht?

**Hans:** Ja, in Südtirol, auf einer Höhe von 1800 Metern.

**HS Ost:** Das ist jetzt schade, Jodelpraktika zählen erst ab 2000 Meter.

Nach fünf Semestern HS Ost und insgesamt fünfeinhalb Jahren hatte Hans seinen Jodelbachelor in der Hand und wollte endlich seinen Master beginnen. Dazu ging er wieder ins SSC.

**Hans:** Ich bin Bachelor im Jodeln und wollte nun den Master im Jodeln machen. Da habe ich dann was eigenes. Kann ich gleich starten.

**SSC:** Das kommt darauf an. In Texas und in Peru können Sie den Master mit Ihrem Abschluss beginnen.

**Hans:** Ich wollte eigentlich hier, im Europäischen Hochschulraum.

**SSC:** Da kann ich Ihnen die Hochschule Zentrum empfehlen, die ist führend in der wissenschaftlichen Jodelausbildung. Allerdings gibt es ein kleines Problem.

**Hans:** Ach wissen Sie, ich habe so viele Hürden überwunden, um die Voraussetzung für den Master zu schaffen, da schockt mich nichts mehr.

**SSC:** Das wollen wir erstmal sehen. Die Hochschule Zentrum hat sich in der Jodelausbildung wieder für das Jodeldiplom entschieden, ein Abitur reicht als Voraussetzung. Aber vielleicht können Sie sich ja was anerkennen lassen.

Kommerzielle Nutzung des Textes nur mit Genehmigung des Autors!

Zu den Autorinnen und Autoren



## Zu den Autorinnen und Autoren

**Dr. Christian Birnbaum** ist seit 1998 zugelassener Rechtsanwalt und seit 2003 selbstständiger Rechtsanwalt in Köln. Er ist Fachanwalt für Arbeits- und Verwaltungsrecht. In seinem Spezialgebiet, dem Bereich des Schul- und Hochschulrechts, ist Herr Dr. Birnbaum durch wissenschaftliche Fachveröffentlichungen und eine Vielzahl außergerichtlich und gerichtlich erfolgreich geführter Mandate ausgewiesen. Zudem ist Herr Dr. Birnbaum Vertrauensanwalt für den Allgemeinen Studierendenausschuss der Universität zu Köln und den Allgemeinen Studierendenausschuss der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen und führt dort regelmäßige Beratungsgespräche durch.

**Dr. Helge Braunholz** ist seit 2010 Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes im Dezernat 3 „Akademische und studentische Angelegenheiten“ der Bergischen Universität Wuppertal. Im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung arbeitet sie seit 2010 mit.

**Dr. Thomas Haarmann** ist seit 2006 stellvertretender Geschäftsführer des Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre (virtUOS) der Universität Osnabrück und als Leiter des Geschäftsbereiches Informationsmanagement mit den Fragen des Campusmanagements, des Prüfungswesens, der Management-Information und der Entscheidungsunterstützung betraut.

**Dr. Martin Jungwirth** leitet seit 2008 das Zentrale Prüfungsamt für die Lehramtsprüfungen an der Universität Hamburg. Er hat selber ein Lehramtsstudium absolviert und danach verschiedene berufliche Tätigkeiten an Universitäten wahrgenommen. Im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung arbeitet er seit einigen Jahren mit.

**Brigitte Kittel** ist seit 2003 die Leiterin des Referats Prüfungen - zentrales Prüfungsamt - an der TU Berlin (ca. 28.000 Studierende). Zu ihren vorherigen Tätigkeiten gehören u.a. die Gruppenleitung eines Prüfungsteams, die Personalsachbearbeitung bei der Berliner Polizei für Tarifbeschäftigte und für Beamte. Frau Kittel ist Absolventin der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege. Im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung arbeitet sie seit vielen Jahren mit.

**Stiliana Lüttecke** ist seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre (virtUOS) der Universität Osnabrück. Vorrangiges Themengebiet bildet für die Diplomkauffrau mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik die Einführung und Weiterentwicklung der elektronisch gestützten Prüfungsverwaltung an der Universität Osnabrück. Vor diesem Hintergrund bringt Frau Lüttecke im Rahmen des Prüwent-Projekts ihre Erfahrung an der Schnittstelle Prüfungsorganisation und Informationstechnologie in die zukünftige Gestaltung des Prüfungswesens ein.

**Dr. Hans-Werner Rückert** ist Diplom-Psychologe und Psychoanalytiker. Er leitet die Zentrale Einrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung der Freien Universität Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte beinhalten die Beratung und Psychotherapie von Studierenden, Procrastination, die Weiterentwicklung des Studienberatungssystems sowie die Weiterbildung von Studienberatern. Herr Rückert ist zudem Lehrtherapeut der Berliner Akademie für Psychotherapie

und von 2010-2013 als Präsident des European Forum for Student Guidance/Forum Européen de l'Orientation Académique (FEDORA) auf europäischer Ebene im Bereich Studienberatung engagiert.

**Friederike Schneider** ist seit 2002 Mitarbeiterin des Prüfungsamts der Technischen Fakultät der Universität Freiburg. Seit Juli 2011 hat sie die fachliche Leitung des Einführungsprojekts HISinOne an der Technischen Fakultät. Frau Schneider ist seit vielen Jahren Mitglied des Arbeitskreises Prüfungsverwaltung.

**Dr. Karin Schimpf** ist seit 1993 Leiterin des Prüfungsamtes der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg. Sie ist Gründungsmitglied des Arbeitskreises Prüfungsverwaltung.

**Dr. Thomas Schröder** ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter der HIS Hochschul-Informations-System GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Nach Studium und Promotion war er als persönlicher Referent des Präsidenten der Leibniz Universität Hannover tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte bei der HIS GmbH liegen in der Konzeption, Durchführung und Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen in Hochschulverwaltungen, der Realisierung und Weiterentwicklung von Benchmarking-Verfahren sowie in der Strategieberatung von Hochschulen. Inhaltliche Schwerpunkte finden sich im Bereich der Studierenden- und Prüfungsverwaltung, der Internationalisierung von Hochschulen sowie bei IT-Einführungsprojekten.

**Michael Schulz** war erst Studienberater in der Fakultät für Maschinenwesen und ist seit 1982 Leiter des Zentralen Prüfungsamtes der RWTH Aachen. Neben dem hochschulweiten Aufbau der elektronischen Prüfungsverwaltung einschließlich der online-unterstützten Funktionen für Studierende und Prüfer gehört die Beratung der Fakultäten zu den Prüfungsordnungen und -verfahren zu seinen Aufgaben. Im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung arbeitet er von Anfang an mit.

**Dr. Leonore Schulze-Meeßen** ist seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre (virtUOS) der Universität Osnabrück. Als Diplom-Psychologin leitet sie seit 2009 das „Prüwent“-Projekt zur Weiterentwicklung des Prüfungswesens an der Universität Osnabrück. Dabei kann Frau Schulze-Meeßen auf Erfahrungen aus weiteren Projekten zur Einführung von Prüfungsverwaltungssoftware sowie der Evaluation von E-Learning-Projekten, die sie seit 2006 betreute, zurückgreifen.

**Dr. Matthias Schwarzmüller** leitet das Zentrale Prüfungsamt der philosophischen Fakultäten an der Universität Leipzig seit 1994, als mit dem Aufbau des Prüfungsamtes begonnen wurde. Es umfasst vier Fakultäten (Geschichte, Kunst- und Orientwissenschaften, Philologie, Sozialwissenschaften und Philosophie, sowie Erziehungswissenschaften) und betreut darüber hinaus alle Lehramtsstudiengänge im Bachelor/Master-System an der Universität Leipzig. Im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung arbeitet Herr Schwarzmüller seit vielen Jahren mit.

**Bastian Simon** ist seit April 2006 Justitiar im Dezernat für studentische und akademische Angelegenheiten an der Universität Bielefeld. Zu seinem Aufgabenbereich gehört die rechtliche Betreuung der Bachelor- und Masterstudiengänge sowie die Unterstützung und Beratung der dezentralen Prüfungsämter.

**Dr. Achim Stenzel** ist seit 2007 Leiter des Teams Studienstrukturentwicklung in der Abteilung für Lehr- und Studienangelegenheiten der Freien Universität Berlin. Die Aufgaben des Teams umfassen die konzeptionelle Beratung bei der Studiengangsentwicklung, die Koordination der Einführung und Weiterentwicklung von Bachelor- und Masterstudiengängen, die inhaltlich-fachliche Betreuung von IT-Systemen im Bereich Studium und Lehre sowie die fachbereichsübergreifende Abstimmung und Koordination auf dem Gebiet der Prüfungsverwaltung. Seit einigen Jahren arbeitet Herr Stenzel im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung mit.

**Dr. Ursula von der Gönne-Stübing** ist seit 1993 Leiterin des Zentralen Prüfungsamtes der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Nach einer Buchhändlerausbildung hat sie ein Studium der Germanistik abgeschlossen und in deutscher Literaturwissenschaft promoviert. Seit einigen Jahren arbeitet Frau von der Gönne-Stübing im Arbeitskreis Prüfungsverwaltung mit.

**Birgit Wien** arbeitet seit 1985 bei der HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin/Senior Consultant im Arbeitsbereich Campus Management Südwest. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Beratung der Hochschulen im gesamten Bereich des Student Life Cycle und die fachliche Entwicklung des Studierenden-Management von HISinOne. Frau Wien begleitet den Arbeitskreis Prüfungsverwaltung seit vielen Jahren.

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 978-3-86426-004-9

