

Dr. Anke Rigbers (Universität Mannheim)

**Über den Zusammenhang von Qualitätssicherung in Studium und Lehre
mit der Personal- und Organisationsentwicklung in der
Verwaltung studentischer Angelegenheiten**

- A. Zusammenfassung**
- B. Hintergrund**
- C. Der blinde Fleck: die wissenschaftsstützenden Strukturen und Prozesse**
- D. Qualitätssicherung und wissenschaftsstützende Prozesse - das Beispiel der Verwaltung studentischer Angelegenheiten**
- E. Verwaltung studentischer Angelegenheiten - Vorgehen und erste Ergebnisse aus dem Projekt „Personalentwicklung im Reformprozess“**
- F. Ausblick**
- G. Literatur**
- H. Lebenslauf**

A. Zusammenfassung

Qualitätssicherung und die Verwaltung studentischer Angelegenheiten – dieser Zusammenhang wird bislang in seiner Relevanz noch wenig thematisiert. Der Beitrag will am Beispiel der Studienbüros an der Universität Mannheim verdeutlichen, dass die wissenschaftsstützenden Prozesse (Information/Beratung, Im-/Exmatrikulation, Prüfungsorganisation) in die Qualitätsentwicklung und –sicherung einzubeziehen sind. Die hohe Regelungsdichte in Studien- und Lehrangelegenheiten einerseits sowie die rasanten Veränderungen in den Studienangeboten und den Lehr- und Studienplänen machen es nach Ansicht der Autorin notwendig, bei der Qualitätssicherung von Studium und Lehre auch die wissenschaftsstützenden Prozesse – also die Verwaltung studentischer Angelegenheiten – in den Blick zu nehmen. Mit Hilfe eines Werkstattberichtes aus einem VW-Projekt „Personalentwicklung im Reformprozess“ zur Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Mannheim wird dieses illustriert.

B. Hintergrund

Seit Beginn der 90er Jahre ist der Stellenwert von Qualitätsentwicklung und -sicherung in Lehre, Studium und Forschung in den Hochschulen¹ kontinuierlich gestiegen. Gründe dafür sind im wesentlichen die Rechenschaftslegung und Herstellung von Transparenz über die Verwendung öffentlicher Mittel, die Internationalisierung der wissenschaftlichen Ausbildung und - innerhalb der EU – die Bemühungen zur Herstellung einer Vergleichbarkeit von Studienprogrammen und zur Anerkennung von Studienleistungen, die an anderen Universitäten erbracht werden. Die Einführung von Evaluationen in Forschung, Studium und Lehre zielt neben dem Vergleich auch auf die Anpassung an internationale Standards. Bislang haben sich Evaluationsverfahren sowie die Entwicklung von Verfahren und Instrumenten zur Qualitätssicherung auf Fächer, Studienprogramme oder Fakultäten konzentriert. Nur am Rande werden auch wissenschaftsstützende Strukturen und Prozesse, wie z.B. Studienberatung oder Prüfungsorganisation, einbezogen (siehe Übersichten: BLK 2001; Projekt Qualitätssicherung 2000).

Eine Weiterentwicklung in Richtung auf institutionelle Evaluationen oder Akkreditierungen zeichnet sich zumindest international an einigen Pilotprojekten aus dem Institutional Review Programm der European University Association (EUA früher CRE) ab². Andere Initiativen zur Qualitätssicherung, Zertifizierung und zum Qualitätsmanagement werden seit Mitte der 90er Jahre in bzw. von einzelnen Hochschulen praktiziert (z.B. ISO 9000, TQM/EFQM) oder aber sind mittlerweile zum Einsatz ausgereift (z.B. gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem CAF). Es sind also Fortschritte in Richtung einer ganzheitlichen Qualitätssicherung in Hochschulen zu verzeichnen, die sich auf alle Strukturen und Prozesse bezieht. Zu diesen Fortschritten ist auch die Organisations- und Personalentwicklung zu zählen, die insbesondere bei den wissenschaftsstützenden Strukturen und Prozessen mit der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Lehre und Studium aufs engste abgestimmt oder aber ihr vorausgehen sollte.

C. Der blinde Fleck: die wissenschaftsstützenden Strukturen und Prozesse

Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre sind an deutschen Hochschulen mittlerweile etabliert. Das schließt die Notwendigkeit der permanenten konzeptionellen und instrumentellen Weiterentwicklung dieser Verfahren im

¹ 1993 haben KMK und HRK in gemeinsamen Empfehlungen zur Umsetzung der Studienstrukturreform vereinbart, insbesondere die Qualitätssicherung in den Hochschulen zielstrebig in Angriff zu nehmen. 1998 wurde bei der Novellierung des HRG festgeschrieben, dass die Hochschulen u.a. zur Qualitätssicherung in Lehre und Forschung verpflichtet sind.

² Die Entwicklungen auf diesem Gebiet sind dokumentiert in den Publikationen der EUA (früher CRE), siehe <http://www.unige.ch/eua/> bzw. <http://www.unige.ch/cre/>. Des Weiteren liegen eine Publikation des European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) sowie eine Empfehlung des Wissenschaftsrates vor.

Sinne einer lernenden Organisation ein. Zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre gehören heute

- die (regelmäßigen) Lehrveranstaltungsbeurteilungen,
- Maßnahmen zur Ergebnissicherung (z.B. hochschuldidaktische Weiterbildung, Curriculum-Entwicklung, Tutoren- und Mentorenschulung),
- die interne und externe Evaluation von Lehre und Forschung,
- Verfahren der Akkreditierung und
- (teilweise) die Entwicklung von Leitbildern.

Der Vollständigkeit halber sollten in dieser Aufzählung m.E. auch das Controlling, Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung und das Benchmarking genannt werden. Bei letzteren ist in den Hochschulen eine systematische Entwicklung von Konzepten und Instrumenten noch nicht erreicht.

Stellt man nun die bisher praktizierten Konzepte und Verfahren zur Qualitätssicherung in Studium, Lehre und Forschung sowie darauf aufbauende Aktivitäten in den Gesamtzusammenhang einer Hochschule, werden sehr schnell blinde Flecken deutlich. Strukturen und Prozesse in der Verwaltung (auf Universitäts- oder Fakultätsebene) und in den Servicebereichen werden in der Regel nur selektiv erfasst. Damit erfolgt im Hinblick auf den jeweils gewählten Fokus bzw. die Fragestellung einer Evaluation (Fach, Programm) eine durchaus sinnvolle Auswahl einzubeziehender Aspekte. Im Bereich von Studium und Lehre ist die Einbeziehung von Studienberatung und Prüfungsorganisation beispielsweise aus der Anbieter- wie der Kundenperspektive eine sinnvolle Auswahl. Für Studieninteressent/inn/en und Studierende als „Kund/inn/en“ sind Prozesse wie z.B. die frühzeitige sachgerechte Information über Studienangebote und -inhalte, die reibungslose Abwicklung von administrativen Vorgängen bei der Immatrikulation oder für einen Auslandsaufenthalt von hohem Interesse und bestimmen deutlich ihr Urteil über die Qualität von Studium und Lehre an ihrer jeweiligen Hochschule.

"Judgement on, or control of, the quality of higher education institutions is important, because in a well-functioning higher education institution the institution is more than the sum of its parts: there are central services and facilities, and institutional management and decision-making, which are not part of the basic level and which fulfil functions for the whole institution. ... These aspects of the higher education institutions usually are not incorporated in the quality review procedures for teaching or research." (Van Vught, Frans A.; 2001, 90).

Dass diese Aspekte häufig noch nicht in Evaluationsverfahren oder Qualitätssicherungsmaßnahmen von Studium und Lehre einbezogen werden, ist keine Kritik an den Verfahren als solchen. Bereits heute stellt die Evaluation hohe Anforderungen an die Einrichtung, ist zeit- und ressourcenaufwändig; eine Ausweitung dieser Verfahren würde deshalb wohl kaum zu einer Ergebnisverbesserung beitragen. Gleichwohl ist unstrittig, dass die wissenschaftsstüt-

zenden Strukturen und Prozesse für die Qualitätsentwicklung und -sicherung stärker zu beachten sind. Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung in diesem Bereich müssen jedoch sinnvoll mit denen in Studium, Lehre und Forschung verbunden werden. Die derzeit blinden Flecken könnten bei weiterer Vernachlässigung oder unsystematischer Einbeziehung negative Rückwirkungen auf die Qualitätssicherung des Gesamtsystems und des Teilsystems von Studium und Lehre haben und schließlich auch die Weiterentwicklung beeinträchtigen.

Ein Beispiel möge dieses verdeutlichen: Die Einführung modularisierter Prüfungen ist für Studierende von Vorteil, da es das sukzessive Lernen und Erbringen von Leistungsnachweisen ermöglicht. Durch die Modularisierung vervielfacht sich jedoch die Zahl der zu organisierenden Prüfungen innerhalb eines Prüfungszeitraums. Dies kann in der Prüfungsorganisation zu kaum zu überwindenden logistischen Schwierigkeiten (Verfügbarkeit von Räumen, Abstand zwischen Prüfungen) führen, insbesondere wenn über Änderungen von Prüfungsordnungen nicht so frühzeitig informiert wird, dass die praktische (zeitliche und organisatorische) Umsetzbarkeit sichergestellt werden kann. Ist die enge Zusammenarbeit zwischen den für die Prüfungsorganisation zuständigen Mitarbeiter/inne/n und den Fächern bzw. Fakultäten nicht gegeben, kann dies erhebliche Probleme verursachen, die letztlich für die Studierenden eine Verschlechterung ihrer Studienbedingungen bedeuten.

D. Qualitätssicherung und wissenschaftsstützende Prozesse - das Beispiel der Verwaltung studentischer Angelegenheiten

Forschung und Lehre sind die Kernaufgaben der Universitäten und die Konzentration der unterschiedlichen Qualitätssicherungsverfahren auf diese Felder hat somit ihre Berechtigung. Dennoch: Diese Konzentration trägt auch Züge einer Beschränkung, die erklärbar ist aus dem Kontext der m.E. überholten (Selbst-) Wahrnehmung von Hochschulen als Stätten von Lehre und Forschung, in denen Verwaltung und Service zur (Unter-)Stützung der Wissenschaft zwar existieren und gebraucht werden, ihnen aber darüber hinaus keine Bedeutung zugemessen wird.

Die meisten Hochschulen sind heute jedoch mehr oder minder komplexe Einrichtungen oder Großbetriebe, die für die Schaffung exzellenter Rahmenbedingungen von Forschung und Lehre effektive und effiziente Leitungs-, Entscheidungs-, Verwaltungs- und Kontrollstrukturen benötigen. Und es sind diese Strukturen und ihre Prozesse, die maßgeblich bestimmen, welche (zeitliche) Freiheit die Wissenschaftler/innen in Forschung und Lehre wahrnehmen können. Das heißt, sie bestimmen, in welchem Maße es gelingt, ihre Aufgaben in Forschung und Lehre von den Folgen der zunehmenden Komplexität durch effektive Organisation, Prozessgestaltung und Aufgabenverteilung weitestgehend zu entlasten. Klagen über zeitauf-

wändige Verwaltungsaufgaben, intransparente Verfahren oder Überregulierung sind allgemein bekannt.

Qualität in Studium und Lehre ist grundsätzlich mehr als eine durch Studienprogramme und -pläne vorgegebene systematische Abfolge von didaktisch und inhaltlich guten, d.h. wissenschaftlich fundierten und praxisbezogenen Lehrveranstaltungen, die von Studierenden zu bewältigen sind. Die Qualität von Studium und Lehre wird darüber hinaus geprägt durch

- die Gewinnung fachlich geeigneter und motivierter Studierender (Information/ Werbung, Auswahlverfahren),
- Information und Beratung von Studieninteressent/inn/en über die Anforderungen an das Studium,
- die reibungslose Abwicklung aller administrativen Vorgänge (Bewerbung, Zulassung, Einschreibung, Beurlaubung, Auslandsaufenthalte, Anerkennung von Studienleistungen, Prüfungsorganisation etc.) und
- die Unterstützung bei persönlichen oder Studienproblemen bis zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg (Praktika, Bewerbungstrainings).

All diese Aufgaben lassen sich als Prozess-Bündel „Verwaltung studentischer Angelegenheiten“ fassen und bilden die organisatorische und verwaltungsmäßige Abstützung für den Hauptleistungsprozess Studium und Lehre. Ihre besondere Relevanz erhalten diese Prozesse durch die hohe Regelungsdichte von Studien- und Lehrangelegenheiten – begleitet von den vielen Veränderungen der letzten Jahre.

Mit der immer schnelleren Einrichtung neuer Studiengänge, der Schaffung neuer Abschlüsse, der Veränderung der Prüfungsmodalitäten (Modularisierung, ECTS) und der zunehmenden Interdisziplinarität und Internationalität von Studiengängen/-fächern haben sich auch die Aufgaben der Universitätsmitarbeiter/innen im wissenschaftsstützenden Bereich grundlegend verändert und erweitert. In Zeiten langsamer Veränderungen von Studienprogrammen und -formen war ein wesentliches Element der Qualitätssicherung bei diesen wissenschaftsstützenden Prozessen die Aufsichtung von Erfahrungen (vgl. Schütz/Luckmann, 1994, 132ff.) bei den Mitarbeiter/inne/n und das Bestreben nach einer kontinuierlichen Verbesserung des Bewährten. Diese Möglichkeiten, vergleichsweise stabile Prozesse kontinuierlich zu modifizieren, haben sich durch oben beschriebenen rasanten Veränderungen in Studium und Lehre verringert. Heute hat die Fähigkeit von Mitarbeiter/inne/n, anstehende Veränderungen frühzeitig in ihrer Reichweite zu erkennen und sich darauf vorzubereiten, eine große Relevanz erhalten. Angesichts der Diskussion um eine grundsätzliche Einführung von Auswahlverfahren, der Schaffung immer neuer Studiengänge, der Modularisierung und Reformierung bestehender Programme etc. ist der Beratungs-, Informations-, Verwaltungs- und Anpassungsaufwand enorm gestiegen.

Bis Mitte der 90er Jahre war eine eher tayloristisch anmutende Arbeitsteilung an den Hochschulen verbreitet: zentrale und dezentrale (Fach)Studienberatung, Studierendensekretari-

ate und zentrale oder dezentrale Prüfungsämter. Jede/r war zuständig für eine Teilaufgabe. Dann begannen einige Universitäten, ihre Verwaltungsstrukturen und Aufgaben zu reorganisieren. Die Studienreformen, Maßnahmen zur Verkürzung von Studienzeiten, zur besseren Orientierung von Studienanfängern und Studierenden und zur Verbesserung der Studiensituation legten auch Reformen bei den administrativ-beratenden Aufgaben nahe. Sowohl die TU Berlin (1996) wie auch die Universität Mannheim (1994) richteten beispielsweise Studienbüros mit interessanten und doch höchst unterschiedlichen Ansätzen ein: Die fünf Studienbüros an der TU Berlin wurden an den vergleichsweise recht großen Fachbereichen angesiedelt und ihre Aufgabenschwerpunkte lagen im Bereich der Studienreform und -beratung. Sie waren ihrem Aufgabenspektrum nach eher Planungs- und Organisationsstelle für die Studienreform: Betreuung der Ausbildungskommission, Evaluation der Lehr- und Studiensituation, Abstimmung der unterschiedlichen Verwaltungsstellen, Information, Beratung und Vertretung der Studierenden in wichtigen Fragen des Studiums sowie Förderung der Studienreform (Küpper/Lullies/Stewart/Zigriadis, 1996).

Die Schaffung von drei Studienbüros an der Universität Mannheim ist dagegen als eher administrativ ausgerichtete Organisationsentwicklungsmaßnahme zu verstehen. Die Studienbüros entstanden aus der Zusammenlegung von Studienberatung, Studierendensekretariat und Prüfungsamt; sie sollten den Studierenden „Service aus einer Hand“ bieten und eng mit den Fakultäten bzw. Lehrenden zusammenarbeiten.

Die Verwaltung studentischer Angelegenheiten umfasst in dem Modell der Mannheimer Studienbüros all dasjenige, was ein gutes Studium im Sinne einer wissenschaftlichen Ausbildung und Berufsbefähigung, als optimale Rahmenbedingungen benötigt. Diese Aktivitäten sind eng mit der wissenschaftlichen Ausbildung verflochten und erfordern daher eine gute Kooperation und Arbeitsteilung zwischen dem wissenschaftlichem Lehrkörper und den Mitarbeiter/inne/n des wissenschaftsstützenden Bereichs (vgl. auch Pro Universitätsentwicklung, 2001).

E. Verwaltung studentischer Angelegenheiten - Vorgehen und erste Ergebnisse aus dem Projekt „Personalentwicklung im Reformprozess“

Im Folgenden werde ich anhand der ersten Erfahrungen in dem von der VW-Stiftung geförderten Projekt „Personalentwicklung im Reformprozess“ an der Universität Mannheim skizzieren, wie hier die Qualitätsentwicklung und -sicherung auch für wissenschaftsstützende Strukturen und Prozesse eingeführt wird.

Das Projekt verfolgt das Ziel, durch eine integrierte Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter/innen zu stärken. Das Ziel der Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns ist im Gesamtzusammenhang der Univer-

sität, d.h. in der Gesamtschau von Strategien, Prozessen und Mitarbeiter/innen, zu betrachten. Es bezieht sich auf eine Veränderung des Verhältnisses von Selbst- und Fremdsteuerung bei der alltäglichen Aufgabenerledigung der Mitarbeiter/innen und zielt auf organisatorische Verbesserungen zur Steigerung der Handlungskapazität.

Angestrebt wird damit auch das Ziel einer „lernenden Organisation“, um zukünftigen Entwicklungen und neuen Anforderungen an die Leistungsprozesse auf allen Ebenen der Universität aktiv begegnen zu können. Personalentwicklung in diesem Zusammenhang heißt: Es reicht nicht aus, sich auf die Mitarbeiter/innen und ihre Qualifizierung zu konzentrieren. Mitarbeiter/innen und Teams müssen vielmehr befähigt werden, an der Gestaltung und Weiterentwicklung des organisatorischen Gesamtzusammenhangs mitzuwirken, d.h. in ihrer Entwicklung im Hinblick auf ihre Aufgaben, ihre Arbeitsplätze, die Abteilungen/Einheiten und die Gesamteinrichtung. Es geht in diesen Lernprozessen um die Verknüpfung von fachlichem und methodischem Lernen mit dem Erwerb der Fähigkeit zum Umdenken und Hinterfragen³.

"Die lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierliche entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen." (Senge, 1996, 22).

Das Teilprojekt „Verwaltung studentischer Angelegenheiten“ umfasst als eines von mehreren Teilprojekten innerhalb des VW-Projektes „Personalentwicklung im Reformprozess“ die folgenden Prozesse:

- Information und Beratung inländischer wie ausländischer Studierender und Studieninteressent/inn/en,
- Bewerbung und Zulassung,
- Im- und Exmatrikulation,
- Rückmeldung,
- Beurlaubung,
- Prüfungsvereinbarung und -organisation.

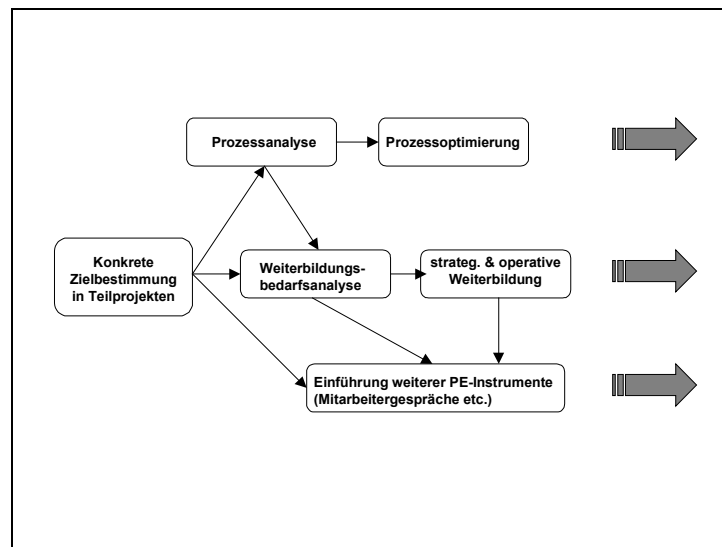
Diese Prozesse bzw. Aufgaben sind in den drei Studienbüros zusammengefasst, fallen aber auch im Akademischen Auslandsamt und in Teilaspekten in den Dekanaten der Fakultäten der Universität Mannheim an.

Die Kompetenz und das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung dieser Aufgaben soll durch die Analyse der Prozesse und deren Optimierung, darauf aufbauende Qualifizierungsmaßnahmen sowie weitergehende Personalentwicklungsmaßnahmen weiter verbessert werden. Dies kann beispielsweise heißen, innovative Formen zur Bewältigung von Überlastung und Stress zu finden oder den Verwaltungs-, Informations- und Beratungs-

³ Im Zusammenhang mit der Diskussion um lebenslanges Lernen taucht immer wieder der Hinweis auf, dass Erwerbstätige ca. 80 % ihres Berufswissens und ihrer beruflichen Kompetenz außerhalb der institutionalisierten Formen beruflicher Aus- und Fortbildung erwerben. Sollte Personalentwicklung daher den Schwerpunkt auf intentionales Lernen legen, wenn Erfahrungslernen ein derart großes Gewicht hat?

service für Studierende wie für Mitarbeiter/innen der Universität regelmäßig zu prüfen und ggf. die Bedarfserfüllung in inhaltlicher oder technischer Form zu modifizieren.

Abb. 1: Vorgehensweise des Projektes



Eine im Jahr 2000 durchgeführte Evaluation der Studienbüros, die Einführung der Chipkarte für verschiedene Zwecke und ein zeitgleich 2001 in den Studienbüros gestartetes Projekt zur DV-Optimierung der Prüfungsorganisation⁴ waren förderliche Rahmenbedingungen für dieses Projekt. Die Evaluation der Studienbüros⁵ hatte unter anderem ergeben, dass die Reorganisation der Studienbüros im Jahre 1994 geglückt war und von den Studierenden sehr positiv bewertet wird. Verbesserungsbedarf wurde von Studierenden und Mitarbeiter/innen der Universität insbesondere bei der umfassenden Nutzung der Informationstechnik (z.B. elektronische Bewerbung, Rückmeldung, Prüfungsanmeldung, E-Mail, Ausweitung der Internetseiten) und hinsichtlich der Verbesserung des Kommunikations- und Informationsflusses gesehen.

Damit erhielt die Prozessanalyse, die erste Etappe der Projektdurchführung, eine zusätzliche konzeptionelle Orientierung. Die Prozessanalyse wurde mit einem Mix von Instrumenten durchgeführt, zu dem neben der Durchsicht von vorhandenen Dokumenten (z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen) auch Beobachtungen, Interviews, leitfadengestützte Gruppengespräche und die Auswertung von Veröffentlichungen gehörte.

Die Ergebnisse zeigten, dass es ein beträchtliches Potenzial für einen verstärkten Einsatz der Informationstechnologie besonders in drei Bereichen gibt:

1. Die Bewerbung, Zulassung und Einschreibung ausländischer Studierender im Akademischen Auslandsamt bereitet Schnittstellenprobleme bei der Übermittlung und Einspielung der Daten in die zentrale Datenbank.

⁴ Die Leitung hat Sabine Emrich-Oltmanns.

⁵ Die Evaluation wurde durchgeführt von Professor Wittmann (Universität Mannheim).

2. Die bisherige Abwicklung von Auswahlverfahren für Studierende bedarf einer Prüfung im Hinblick auf ihre effizientere Gestaltung zwischen Studienbüros und Fakultäten.

3. Auch das zeitaufwändige Verfahren der Einschreibung sollte durch die Möglichkeit zu einer EDV-gestützten Einschreibung ersetzt oder ergänzt werden.

Ein weiteres Ergebnis der Prozessanalyse bestärkte die Ergebnisse der Evaluation: Als besondere Stärke der Studienbüros wurde die Serviceorientierung und die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter/innen für Verbesserungen der Arbeitsorganisation deutlich. Als deutliche Schwäche stellte sich heraus, dass die Überlastung der Mitarbeiter/innen keine ausreichenden Kapazitäten mehr für systematische oder experimentelle Veränderungen bzw. Verbesserungen zulässt.

Die Ergebnisse der Prozessanalyse mündeten in ein mehrgleisiges Vorgehen: In Zusammenarbeit mit dem Projekt zur DV-Optimierung der Prüfungsorganisation wurden die organisatorischen Verbesserungen eingeleitet. Dazu gehörten die Erweiterung der Internetseiten, die Gestaltung und Bereitstellung von Formularen und Informationsmaterialien sowie die Beseitigung der Schnittstellenprobleme zwischen Akademischem Auslandsamt und den Studienbüros. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in fachlicher, methodischer, sozialer und Selbstkompetenz, die als nächste Etappe folgen sollte, wurde auf den Herbst 2001 verschoben, um in organisatorischer Abstimmung mit der DV-Optimierung verfahren zu können. Die Erhebung des Weiterbildungsbedarfs wurde im Januar 2002 abgeschlossen; auf der Basis der Ergebnisse werden nun Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert.

Die Zwischenphase im Sommer 2001 wurde zur Klärung des Selbstverständnisses genutzt: In mehreren kleinen Workshops mit den Leiter/inne/n der Studienbüros wurden das Selbstverständnis der Studienbüros und ihrer Arbeit und bestehende Defizite herausgearbeitet, eine mittelfristige Perspektive der Personalentwicklung und ein Leitbild entworfen. Auf dieser Basis wurden Personalentwicklungsziele formuliert, die in ein Qualifizierungsprogramm einfließen können. Das Leitbild, das die Ziele der Leistungserbringung sowie der Umweltbeziehungen beschreibt, hatte das Leitbild der Universität als Basis. Das Leitbild wird auch die Grundlage für die Bestimmung der Qualitätskriterien (für die Aufgabenerledigung in den Studienbüros) bilden.

F. Ausblick

Nach fast einjähriger Laufzeit ist die Bilanz der Zwischenergebnisse mehr als zufrieden stellend. Das Vorgehen:

- Prozessanalyse und -verbesserung,
- Analyse des Weiterbildungsbedarfes in den Kategorien fachliche, methodische, soziale und Selbstkompetenz,

- die praktische Umsetzung sowie
- die Erarbeitung eines Leitbildes auf der Grundlage einer umfassenden Selbstverständnis-Diskussion

wird von den Mitarbeiter/inne/n begrüßt und unterstützt. Maßgeblich ist hierbei, dass die Projektgruppe in der Mehrheit aus Mitgliedern der Studienbüros besteht und dass in den Studienbüros eine grundsätzlich aufgeschlossene Haltung gegenüber organisatorischen Neuerungen und Verbesserungen besteht. Schon vor dem Projektstart waren ständige organisatorische Verbesserungen üblich (z.B. mehrfache Veränderung der Prüfungs- und Prüfungsrücktrittsmodalitäten).

Insofern ist das Projekt nicht der Auslöser einer Organisations- und Personalentwicklung, wohl aber der Katalysator: Die zunehmende Aufgabendichte und -veränderung ließ den Mitarbeiter/inne/n praktisch keinen Freiraum mehr, selbst kleine Verbesserungen zu initiieren. Insofern bestand in mittelfristiger Perspektive ein erheblicher Bedarf für die Organisations- und Personalentwicklung. Die weiteren Projektetappen sehen die Etablierung eines systematischen Weiterbildungsprogramms und die Einführung weiterer Personalentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräche vor. Dieses und die parallel weiterlaufende Verbesserung der Organisation werden die Basis bilden für die weitere Qualitätsentwicklung und -sicherung. Es ist nicht vorgesehen, Systeme wie EFQM oder CAF direkt zu übernehmen. Vielmehr werden das Leitbild und das Selbstverständnis der Aufgabenerfüllung Ausgangspunkt für die Klärung der Qualitätskriterien bei der Aufgabenerfüllung für die Mitarbeiter/innen der Studienbüros an der Universität Mannheim sein.

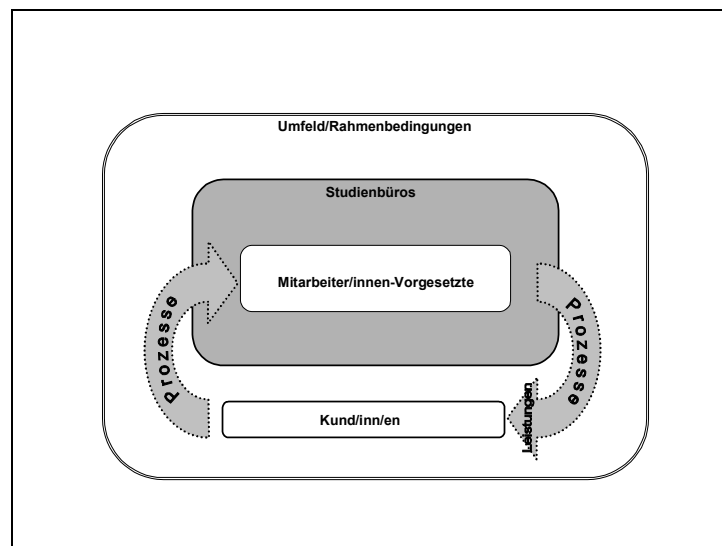
Aus der Sicht des Gesamtprojekts „Personalentwicklung im Reformprozess“ muss die Entwicklung eines Qualitätsbegriffes und -verständnisses möglichst unmittelbar an den Arbeitsalltag und die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen anknüpfen. Die bekannte Unschärfe und Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffes kann für den praktischen Einsatz in einem nichtwissenschaftlichen Kontext nur anwendungsbezogen erfolgen.

Fünf Eckpunkte werden die Entwicklung und Definition von Qualitätsmaßstäben und Qualitätssicherungsmaßnahmen bestimmen:

- **Leistungen:** Häufig wird im Zusammenhang von Reorganisationsmaßnahmen in der Verwaltung von Dienstleistungen als „Produkten“ gesprochen. In den Studienbüros meint dies die Leistungen, die für Studierende (Immatrikulation, Beratung) und Lehrende (Prüfungsabwicklung) erstellt werden. Dabei enthalten diese auch Bestandteile, die über den rein materiellen Akt hinausgehen. So wird ein Studierender, der freundliche Mitarbeiter/innen in den Studienbüros bei seiner Einschreibung vorfindet und von diesen auch noch erste Orientierungen, Tipps u.a. erhält, das Studium sicherlich motivierter beginnen als ein Studierender, der mit einem bürokratisch ausgeführten relativ unpersönlich ausgeführten Akt Mitglied einer Hochschule wird.

- **Prozesse:** Voraussetzung für zügige und hochwertige Leistungen (Ergebnisse) sind gut organisierte Prozesse oder Abläufe. Neben der Nachvollziehbarkeit und Transparenz der einzelnen Prozessschritte ist es sicher auch das zeitliche Moment (meistens eine zügige Abwicklung) und die Fehlerfreiheit, die hier einen Qualitätsmaßstab ausmachen. Aus diesem Grund muss bei diesen Prozessen den Schnittstellen zu Fakultäten und anderen Einheiten der Universität eine höhere Beachtung geschenkt werden.
- **Kund/inn/en:** Die Erwartungen und Ansprüche der Kund/inn/en sind der Dreh- und Angelpunkt jeder Qualitätssicherung. Hier ist zu also zu differenzieren zwischen den unterschiedlichen, teils auch widersprüchlichen und nicht immer erfüllbaren Erwartungen und Ansprüchen der Studierenden, Studieninteressent/inn/en, Lehrenden und weiteren Mitarbeiter/innen anderer Verwaltungsbereiche an die Studienbüromitarbeiter/innen.
- **Mitarbeiter/Vorgesetzte:** Das Verhältnis der Mitarbeiter/innen eines jeden Studienbüros untereinander sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen ist sowohl im Hinblick auf gegenseitige Erwartungen wie auch die an Führung und Arbeitsteilung von hoher Relevanz.
- **Umfeld/Rahmenbedingungen:** Insgesamt sind die Mitarbeiter/innen in ihrer Aufgabenerfüllung und Kundenorientierung von den Möglichkeiten und Beschränkungen ihres jeweiligen institutionellen Umfeldes abhängig.

Abb. 2. : Eckpunkte der Qualitätssicherung



Mit diesen Eckpunkten und ihrer inhaltlichen Ausfüllung ist eine Annäherung an bestehende Qualitätssicherungssysteme gegeben. So besteht neben der Option, ein eigenständiges System für die Studienbüros der Universität Mannheim zu entwickeln, auch die, das eine oder andere aus bereits erprobten und bewährten Projekten zu übernehmen. Instrumente der Qualitätssicherung werden neben Befragungen der Kund/inn/en aller Voraussicht nach auch selbstständig durchgeführte Prozessanalysen sein. In Zusammenhang mit Mitarbei-

ter/Vorgesetztengesprächen kann damit ein Basisinstrumentarium geschaffen werden, das ohne externe Hilfe und nach entsprechender Qualifizierung der beteiligten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte eine selbstgesteuerte und kontinuierliche Qualitätssicherung ermöglicht.

G. Literatur

BLK: Übersicht über nationale und internationale Initiativen zu Qualitätsvergleichen und zur Qualitätssicherung im Bildungswesen. Bonn 2001.

Common Assessment Framework (CAF): Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem. Erarbeitet von der Brüsseler Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM), der deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und dem Europäischen Institut für Öffentliche Verwaltung (EIPA). Brüssel 2000.

CRE: Institutional Change as a Tool for Change. CRE doc No. 3, May 1997.

CRE: CRE Institutional Evaluation programme. Guidelines for Self-Evaluation and Preparation for Review Team Visits. Geneva 1999.

European Foundation for Quality Management (EFQM): Die acht Eckpfeiler der Exzellenz. o.J.

Hämäläinen, Kauko/ Pehu-Vioma, Satu/Wahlén, Staffan, Institutional Evaluations in Europe, European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), Helsinki 2001.

Küpper, Hans; Lullies, Stefan; Stewart, Gerdi; Zigiriadis, Georg: Evaluation des Modellversuchs Studienbüros an der TU Berlin. Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulfragen und Hochschulplanung. München 1996.

Pro Universitätsentwicklung: Zukunftsmodell Studierendenzentrum. Dokumentation einer Tagung vom 19.01.2001. Universität Hamburg 2001.

Projekt Qualitätssicherung: Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung in deutschen Hochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Lehre. Dokumente & Informationen des Projekt Qualitätssicherung 1/2000. HRK Bonn, Juni 2000.

Projekt Qualitätssicherung: Wettbewerb - Profilbildung - Evaluation. Qualitätssicherung von Lehre und Studium in Gegenwart und Zukunft. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2001. HRK, Bonn 2001.

Projekt Qualitätssicherung: Erfahrungsberichte zum Qualitätsmanagement im Hochschulbereich. Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2000. HRK, Bonn 2000.

Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt. Band 2. Frankfurt 1994.

Senge, Peter: Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996.

Stabsstelle Verwaltungsreform: Verwaltung im Wandel - Qualitätsmanagement und lernende Organisation. Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform in Baden-Württemberg. Band 19. Stuttgart 1999.

Van Vught, Frans A.: In Search of Quality Management in Western European Higher Education. In: Qualitätsentwicklung in Universitäten (hrsg. von Laske, Stefan; Habersam, Michael; Kappler, Eberhard). Rainer Hampp Verlag, Wien 2001, S. 65-99.

Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen, 21.01.2000.

H. Lebenslauf

Dr. Anke Rigbers

1982 - 1989 Studium der Haushaltsökonomie an den Universitäten Hohenheim und Wageningen/Niederlande, Diplomarbeit im Sudan,

1989 - 1997 Wissenschaftliche Angestellte am Institut für Regionalwissenschaft, Universität Karlsruhe. Zusätzlich freiberuflich tätig in der Erwachsenenbildung für DSE, Consultingaktivitäten für GTZ und UN,

1997 - 1998 Persönliche Referentin des Präsidenten der Humboldt-Universität, Berlin

1999 Promotion zur Dr. phil. (Universität Karlsruhe),

06/1998 – 01/2001 Wissenschaftliche Angestellte an der Fakultät für Mathematik und Informatik, Universität Mannheim,

seit 02/2001 Projektkoordination „Personalentwicklung im Reformprozess“, Rektorat Universität Mannheim,

seit 01/2002 Planungsreferentin und Projektkoordination, Universität Mannheim.

Anschrift:

Dr. Anke Rigbers

Universität Mannheim

Planung, Controlling und Entwicklung / Projektkoordination (Personalentwicklung im Reformprozess)

Schloss

68131 Mannheim

Tel.: 0621/181-1144

Fax: 0621/181-1068

E-Mail: rigbers@verwaltung.uni-mannheim.de

<http://www.uni-mannheim.de/reformen/pe/index.htm>