

Birga Stender / Johannes Moes

Untersuchung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld

Projektbericht

HIS:Projektbericht

September 2010

Birga Stender
Tel. (0511) 12 20 141
E-Mail: stender@his.de

Johannes Moes
Tel.: (05 11) 12 20 318
E-Mail: moes@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de
September 2010

Untersuchung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	1
2.	Zielsetzung und Projektdesign	5
2.1.	Zielsetzung	5
2.2.	Ablauf.....	6
2.3.	Methodisches Vorgehen.....	8
2.4.	Projektorganisation	10
3.	Betrachtungsgegenstand „Organisation von Studium und Lehre“	13
4.	Die Ist-Situation der Universität Bielefeld	17
4.1.	Strukturen und Erfahrungen im OSL-Bereich	17
4.2.	Stärken und Schwächen der bestehenden Organisation von Studium und Lehre	21
5.	Analyse und Handlungsempfehlungen für die Aufgabenfelder der OSL	25
5.1.	Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“	25
5.1.1.	Aufgaben und Akteure.....	25
5.2.	Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“	29
5.2.1.	Aufgaben und Akteure.....	29
5.2.2.	Prozessanalyse „Lehrplanung und Anpassung des Veranstaltungsangebotes“	31
5.2.3.	Unterschiede der Prozessgestaltung in den Fakultäten	51
5.3.	Aufgabenfeld „Prüfungsverwaltung/Dokumentenerstellung“	52
5.3.1.	Aufgaben und Akteure.....	53
5.3.2.	Bewertung der Ist-Situation in der Prüfungsverwaltung	55
5.3.3.	Vernetzung und Kooperation	57
5.3.4.	Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung	60
5.3.5.	Interdependenzen der Prüfungsverwaltung mit anderen Aufgabenfeldern.....	62
5.4.	Aufgabenfeld „Studieninformation und Studienberatung“	64
5.4.1.	Aufgaben und Akteure.....	64
5.4.2.	Studieninformation.....	66
5.4.3.	Studienberatung	67
5.5.	Vorschlag für die zentrale/dezentrale Aufgabenwahrnehmung	68
6.	Analyse und Handlungsempfehlungen für die Struktur der OSL	71
6.1.	Die Organisation von Studium und Lehre in den Fakultäten.....	71
6.1.1.	Kriterien für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur.....	75
6.1.2.	Gestaltungsoptionen	78
6.2.	Die Organisation von Studium und Lehre in den zentralen Bereichen.....	82
6.2.1.	Kriterien für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur.....	83
6.2.2.	Gestaltungsoptionen	84
7.	Zusammenfassung und Ausblick	89
7.1.	Zusammenfassung	89
7.2.	Die Handlungsempfehlungen im Überblick	90
7.3.	Umsetzung der Handlungsempfehlungen	96
8.	Anlagenverzeichnis	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	Projektphasen	6
Abb. 02	Einbezogene Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre	14
Abb. 03	Die Fakultäten der Universität Bielefeld	18
Abb. 04	Auswahl der Stichprobe an Fakultäten für die vertiefte Analyse	18
Abb. 05	Zentrale Akteure/Einheiten im Bereich OSL.....	19
Abb. 06	Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“	27
Abb. 07	Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Veranstaltungsmanagement“ ...	31
Abb. 08	Allgemeiner Ablauf „Lehrplanung und Abstimmung Veranstaltungsangebot“	34
Abb. 09	Zentraler Prozessschritt „Online-Bedarferhebung“	41
Abb. 10	Zentraler Prozessschritt „Zentrale Raumvergabe“	45
Abb. 11	Zentraler Prozessschritt „Automatisierte Platzvergabe“	49
Abb. 12	Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „PV/ Dokumentenerstellung“	54
Abb. 13	Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Studieninformation/-beratung“ ..	65
Abb. 14	Vorschlag zentral-dezentrale Aufgabenwahrnehmung im Bereich OSL.....	69
Abb. 15	Organisationsformen Fakultäten im Aufgabenfeld Veranstaltungsmanagement ..	73
Abb. 16	Kriterienorientierte Einschätzung der Organisationsformen in den Fakultäten	76

1. Management Summary

1. Die vom Rektorat beauftragte Untersuchung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld wurde durch die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH von November 2009 bis Juli 2010 mit einer Vielzahl von Veranstaltungen, Workshops und Gesprächen vor Ort durchgeführt – eine fundierte Analyse, deren Schlussfolgerungen nicht nur in diesem Bericht dokumentiert sind, sondern auch schon während des Projektes mit vielen der an der Organisation von Studium und Lehre beteiligten Mitglieder der Universität, den Projektgremien und dem Rektorat diskutiert wurden (siehe Kap. 2).
2. Als Ausgangsbasis müssen die gewaltigen Veränderungen berücksichtigt werden, die in den letzten Jahren die Hochschullandschaft umgewälzt haben. Konsekutive Studiengänge, die Profilbildungsanstrengungen der Hochschulen, Nutzung von umfassenden elektronischen Systemen des Campus Managements und neue Steuerungsformen charakterisieren die Situation aller Hochschulen. An der Universität Bielefeld mit ihrer interdisziplinären, dezentralen und studierendenorientierten Organisationskultur prägen diese sich noch einmal besonders aus. Dies lässt sich in den einzelnen Aufgabenfeldern der Organisation von Studium und Lehre verfolgen (siehe Kap. 3 und 4).
3. Im **Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“** zeigt sich, dass die (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen kontinuierlich Ressourcen bindet, Expertenwissen über rechtliche und politische Dimensionen der Bologna-Reform erfordert und zusätzliche Aufgaben von Akkreditierung bis zur Zulassung von Masterstudierenden generiert. Schlecht gemachte Studiengänge und Fächerspezifische Bestimmungen verursachen Folgeaufwände im Lehrveranstaltungsmanagement, der Prüfungsverwaltung und der Studienberatung, die durch eine Professionalisierung der Aufgaben zu vermeiden wären.
Eine Unterstützung scheint deshalb nicht nur von zentraler Seite, sondern auch auf Fakultätsebene unausweichlich. Die Fakultäten sollten die Interdependenzen zu den anderen Aufgabenfeldern einbeziehen. Zentral sollten Unterstützungsangebote und Koordinationsleistungen für das Aufgabenfeld ausgebaut werden (siehe Kap. 5.1)
4. Das **Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“** weist an der Universität Bielefeld im Vergleich zu anderen Hochschulen ein positiv hervorzuhebendes hohes Maß von Nachfrageorientierung auf. Den Studierenden soll eine große Freiheit der Studien- und Lehrveranstaltungswahl ermöglicht werden. Einige zentral entwickelte Instrumente wie die Online-Bedarfserhebung, Raum- oder Platzvergabe bilden das zeitliche Gerüst für die Lehrplanung, drohen aber durch eine unverbindliche Nutzungspraxis konterkariert zu werden. Auffällig ist die Unterschiedlichkeit der Abläufe der Lehrplanung in den Fakultäten, die nicht nur auf deren Unterschiede in der Größe, der Flexibilität der Curricula oder die Einbindung in fakultätsübergreifende Studienkombinationen zurückzuführen ist, sondern auch auf das Fehlen übergreifender Vereinbarungen oder Vorgaben und einen Mangel an Austausch über Verfahrensweisen. Hierunter leiden in erster Linie die Studierenden.

Zur Verbesserung werden den Fakultäten und den zentralen Akteuren eine Reihe konkreter Optimierungsmöglichkeiten für die Prozesse der Lehrplanung und der Anpassung des Lehrangebotes vorgeschlagen, die v.a. auch fakultätsübergreifende Fragen einbeziehen. Die zentrale Unterstützung sollte sich auf einen Ausbau der Serviceleistungen, eine bessere Koordination der universitätsweiten Anforderungen und die Weiterentwicklung der IT-Nutzung fokussieren. Die durchgeführten Prozessklärungen haben sich bewährt und könnten auch in anderen Aufgabenfeldern fortgeführt werden (siehe Kap. 5.2).

5. Im **Aufgabenfeld „Prüfungsverwaltung“** samt der „Erstellung von Zeugnissen und Dokumenten“ wurden in den vergangenen Jahren Verbesserungen auf Ebene des IT-Systems, der Professionalisierung der Mitarbeiter/-innen und auch von immerhin begonnenem Austausch und Zusammenarbeit umgesetzt, die auch bei den Nutzer(inne)n deutliche Verbesserungen und eine gesteigerte Zufriedenheit erbracht haben. Damit besteht eine sehr gute Basis, diese Entwicklung weiterzuführen und auf andere Felder zu übertragen, aber auch Interdependenzen mit anderen, problematischeren Aufgabenfeldern eher in den Fokus zu nehmen.

Weitere Verbesserungen werden für die Weiterentwicklung der IT-Unterstützung und den Ausbau von Selbstbedienungsfunktionen für Lehrende und Studierende sowie die Erfassung von Lehrveranstaltungsinformationen vorgeschlagen. Weitere Kooperationen von Prüfungsämtern sollten gefördert werden (siehe Kap. 5.3).

6. Dem **Aufgabenfeld „Studieninformation und -beratung“** wird an der Universität Bielefeld große Wichtigkeit zugemessen, wie man an der (schwer überschaubaren) Vielfalt der dezentralen und zentralen Informations- und Beratungsangebote ablesen kann. Die Kehrseite ist eine Verwirrung bei den Nutzer(inne)n und die Gefahr von Widersprüchlichkeiten – daher sollte dieses Feld stärker als bisher koordiniert werden.

Dafür wird v.a. für die Studieninformationen empfohlen, diese in einer zentral bereitgestellten Datenbank zu bündeln und über zwischen Fakultäten und zentralen Bereichen klar geregelte Verfahren auf einem jederzeit aktuellen Stand zu halten (siehe Kap. 5.4).

7. Gemeinsam zeigen die Herausforderungen in den einzelnen Aufgabenfeldern, wie wichtig heute eine professionelle Aufgabenerfüllung für die Fakultäten ist. Entsprechend sollte der bisher unkoordiniert verlaufende Prozess, in dem auf Fakultätsebene neue Funktionsbereiche und Stellen geschaffen werden, zentral begleitet werden, um eine Professionalisierung zu unterstützen und in den Fakultäten nachhaltig Ansprechpartner für Fragen der Organisation von Studium und Lehre zu etablieren. Je nach Größe, Struktur und Ressourcen der Fakultät, kommen verschiedene Optionen dafür in Betracht. Ein gewisses Maß an Kongruenz der Fakultätsmodelle erleichtert die universitätsweite Vernetzung der Akteure, so dass die Verantwortung für eine gut funktionierende Organisation von Studium und Lehre von den Fakultäten und den zentralen Bereichen gemeinsam wahrgenommen werden kann (siehe Kap. 6.1).

8. Auf der Ebene der Zentralen Verwaltung hat bereits im Vorfeld dieser Untersuchung ein Diskussionsprozess über eine Restrukturierung der zentralen Services zur Unterstützung der Organisation von Studium und Lehre begonnen. Aus der externen Perspektive erscheinen mehrere Modelle realisierbar, die die Anforderungen an eine Weiterentwicklung durch die Bündelung von Aufgaben und relevanten Personen in passender Weise erfüllen können. Sichergestellt werden sollte künftig, dass den Fakultäten eine wirksame, transparente und effiziente Unterstützung angeboten wird und für die Studierenden bzw. die gesamte Universität bestimmte Qualitätsmaßstäbe umgesetzt werden. Für die gewünschte Reduktion des zentralen Kommunikations- und Koordinationsaufwandes ist eine Organisationsentscheidung unerlässlich (siehe Kap. 6.2).
9. Ohne Zweifel stehen die Chancen für eine nachhaltige Verbesserung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld gut. Viele Voraussetzungen, hohes Engagement aller beteiligten Zielgruppen und eine reformorientierte Organisationskultur lassen vermuten, dass Veränderungen wirksam umgesetzt werden können, wenn ein entsprechender Wille und ein gewisses Maß an Umsetzungsbereitschaft seitens der Universitätsleitung, aber auch der Fakultätsleitungen besteht. Diese soll nicht als Gegensatz zu einer Dialogbereitschaft verstanden werden, sondern als notwendige Rahmensetzung, um den Raum für gemeinsam gestaltete weitere Entwicklungen zu eröffnen (siehe Kap. 7.1 und 7.2).
10. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess im Anschluss an die durchgeführte Untersuchung müssen deren Ergebnisse und die von der Universitätsleitung abzusteckenden Eckpfeiler eng mit anderen an der Universität Bielefeld laufenden Entwicklungen verzahnt werden, beispielsweise der vorgesehenen Einführung eines neuen Campus Management-Systems, für das eine Umsetzung der hier vorgeschlagenen Veränderungen eine gute Voraussetzung bieten dürfte. Die Anschlussfähigkeit fördert die Mitwirkung und Akzeptanz der zentralen und dezentralen Akteure bei weiteren Projekten und Vorhaben (siehe Kap. 7.3).

2. Zielsetzung und Projektdesign

2.1. Zielsetzung

Nach mehrjähriger Erfahrung mit neuen Bachelor/Master-Studienstrukturen und modularisierten Studiengängen und im Kontext einer aktuell stattfindenden weiteren Reformierung der Studienstrukturen hat die Universität Bielefeld die HIS GmbH beauftragt, eine Untersuchung der Organisation von Studium und Lehre durchzuführen, um Schwachstellen und Veränderungsnotwendigkeiten auch im organisatorischen Bereich zu erkennen und zu bearbeiten.

Auch wenn im Rahmen der Vorgespräche mit verschiedenen Akteuren die derzeitige Gestaltung des OSL-Bereiches an der Universität Bielefeld als grundsätzlich funktionierend beschrieben wurde, wurden Schwachstellen benannt, die sich z.B. an einem hohen Koordinierungsaufwand auf zentraler Seite und einer teilweise unklaren Aufgabenverteilung zwischen Fakultäten und zentralen Bereichen zeigten. Im Kontext der inhaltlichen Überarbeitung des Studienangebotes soll deshalb die Organisation von Studium und Lehre auf den Prüfstand gestellt und zukunftsfähig gemacht werden.

Mit der Organisationsuntersuchung wird der Universität Bielefeld zunächst eine Beschreibung ihrer derzeitigen Organisation von Studium und Lehre zur Verfügung gestellt. Weiterhin werden Verbesserungspotenziale für die künftige Gestaltung der Organisation von Studium und Lehre benannt und Handlungsempfehlungen entwickelt, anhand derer im Folgenden von der Universität Bielefeld ein Restrukturierungsprozess in Gang gesetzt werden kann.

Zur Realisierung der Zielsetzung wurde eine Analyse und Beschreibung des Ist-Zustandes der Ablauf- und Aufbauorganisation in den zentral und dezentral beteiligten Einheiten durchgeführt, da Verbesserungspotenziale einerseits im Zusammenspiel der Fakultäten untereinander und andererseits in der Kooperation der Fakultäten und zentralen Bereiche miteinander vermutet wurden.

Im Einzelnen wurden folgende Zielvorstellungen zu Grunde gelegt:

- weitgehende Entlastung der Lehrenden und Studierenden von administrativen Aufgaben
- Beurteilung und Verbesserung der Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten sowie Klärung der Zuständigkeiten
- Stärkere Bündelung der zentralen Aktivitäten und gegebenenfalls Zusammenfassung in einer eigenen organisatorischen Einheit zur sichtbaren und wirksamen Aufgabenwahrnehmung bei einer Reduktion des derzeitigen zentralen Aufwandes
- Erhebung und Strukturierung, gegebenenfalls auch Harmonisierung von verschiedenen Vorgehensweisen bei der Organisation von Studium und Lehre in den Fakultäten, wobei eine möglichst hohe Flexibilität für die Fakultäten erhalten werden soll
- Entwicklung eines transparenten, beständigen und ressourcenschonenden Zusammenspiels dezentraler und zentraler Bereiche.

2.2. Ablauf

Die Organisationsuntersuchung an der Universität Bielefeld wurde in die nachstehenden Phasen gegliedert, wobei die Umsetzungsphase nicht Bestandteil des Projektes war:

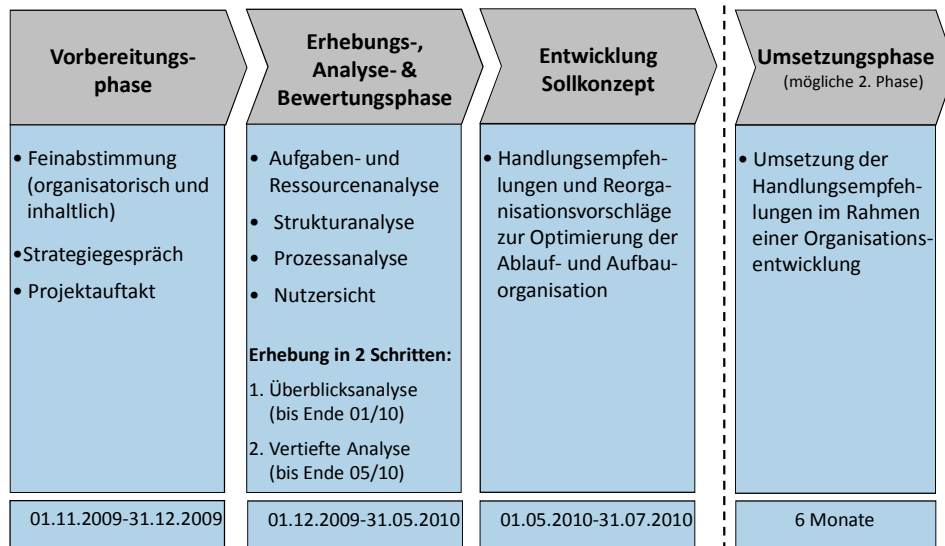


Abb. 01 Projektphasen

Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase wurden die organisatorischen und kommunikativen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projektverlauf geschaffen. Wesentliche Elemente dieser Phase waren die Feinabstimmung der Projektorganisation, die Benennung der Mitglieder für die projektbezogenen Arbeits- und Steuerungsgruppen sowie die detaillierte Festlegung der betrachteten Bereiche und Teilprozesse. Es fand ein Gespräch mit Vertretern der Universitätsleitung statt, um deren Anforderungen einzubeziehen und eine Anbindung an die strategischen Ziele der Universität Bielefeld zu ermöglichen. In einem weiteren Gespräch wurde der Personalrat über das Projekt informiert.

Am 25.11.2009 fand zum Auftakt des Projektes eine Informationsveranstaltung für alle Fakultäten und die zentral beteiligten Bereiche statt, in der die Projektziele, die vorgesehenen Arbeitsschritte und die Ansprechpartner/-innen vorgestellt wurden. Die Auftaktsitzungen der Steuerungsgruppe und des Projektteams erfolgten am 02.12.2009.

Erhebungs-, Analyse- und Bewertungsphase

Die Erhebungs- und Analysephase diente der Identifikation und Aufnahme der Aufgaben und ihrer Verteilung auf Akteure, der Prozesse und der Nutzeranforderungen in den betrachteten Aufgabenfeldern der Organisation von Studium und Lehre. Die Analyse erfolgte in zwei Schritten,

einer überblicksartigen Betrachtung aller Fakultäten und zentral beteiligten Bereiche (Schritt 1) und einer vertieften Analyse (Schritt 2) ausgewählter Fakultäten und Bereiche mit besonderer Fokussierung des Aufgabenfeldes „Lehrveranstaltungsmanagement“. Erhoben wurden Daten zu Struktur, Aufgabenwahrnehmung und -verteilung auf Personen/Funktionsträger, Arbeitsprozessen und Erwartungen und Anforderungen von Seiten der Studierenden und Lehrenden. Die geplante Aufwandserhebung erwies sich insbesondere in den Fakultäten als sehr schwer zu bewältigen und wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber nicht weiter verfolgt.

Im Anschluss an die Ist-Analyse wurde eine Bewertung aufgrund der Kriterien Leistungsqualität, zentrale/dezentrale Aufgabenwahrnehmung, Prozessorientierung, Nutzerorientierung sowie – in begrenztem Maße – Ressourceneinsatz vorgenommen. Die Bewertung liefert Ansätze für mögliche Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Organisation von Studium und Lehre, die im Sollkonzept zu Handlungspaketen zusammengefasst werden.

Die Analyseergebnisse wurden Auftraggeber und Projektgremien Ende Mai präsentiert und die folgenden Themenschwerpunkte für die Sollkonzeptionsphase festgelegt:

- Prozessoptimierung für die Lehrveranstaltungsplanung und -anpassung (unter Einbeziehung der Einbindung von Lehrbeauftragten)
- Betrachtung des Raummanagements zwischen Zentraler Raumvergabe und den Fakultäten
- Betrachtung der zentralen OSL-Leistungen und deren Organisation inkl. eines Vorschlags für alternative Organisationsformen
- Weiterentwicklungen für den Bereich der Prüfungsverwaltung.

Entwicklung Sollkonzept/Handlungsempfehlungen

Auf dieser Basis wurde durch die HIS GmbH unter Beteiligung verschiedener Akteure der Universität Bielefeld eine Sollkonzeption mit Handlungsempfehlungen für die zukünftige Gestaltung der Organisation von Studium und Lehre entwickelt. Neben der Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten wurden Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb der zentralen Einheiten und in den Fakultäten sowie deren Schnittstellen berücksichtigt. Zu folgenden Aspekten werden Aussagen getroffen:

- Schaffung einer transparenten und eindeutigen Organisations- und Entscheidungsstruktur für die Organisation von Studium und Lehre
- eindeutige Zuordnung der Aufgaben zwischen den zentralen und dezentralen Bereichen mit möglichst effizienter Aufgabenwahrnehmung, ohne Überschneidungen und mit hoher Leistungsqualität für Studierende und Lehrende
- Etablierung einer zukunftsfähigen Organisationsstruktur und Bündelung der zentral wahrgenommenen Aufgaben unter Berücksichtigung des Aufgabenprofils und der notwendigen Ressourcen im Rahmen einer zentralen Organisationseinheit
- Entwicklung verbesserter und über die Fakultäten hinweg vereinheitlichter Prozessabläufe mit klar formulierten Schnittstellen zu anderen Fakultäten sowie zwischen Fakultäten und zentralen Einheiten.

Die Gesamtergebnisse und Handlungsempfehlungen wurden am 15./16.07.2010 mit den Projektgremien abgestimmt und am 20.07.2010 im Rektorat der Universität Bielefeld präsentiert.

2.3. Methodisches Vorgehen

Die Erhebungs- und Analysephase erfolgte in zwei Schritten (siehe unten), um auf der Basis der ersten Ergebnisse Konkretisierungen und Anpassungen des Untersuchungsbereiches und der eingesetzten Methoden für die weitere Untersuchung vornehmen zu können. Durchgeführt wurden

- eine Strukturanalyse des gesamten betrachteten OSL-Bereiches an der Universität Bielefeld
- eine Analyse der in den Fakultäten und den beteiligten zentralen Bereichen wahrgenommenen Aufgaben bei der Organisation von Studium und Lehre
- die Analyse grundlegender Geschäftsprozesse des Lehrveranstaltungsmanagements
- eine Analyse der Nutzererwartungen und -einschätzungen (Nutzergruppen: Studierende und Lehrende).

Flankierend wurden im Laufe des Projektes verschiedene Termine zur Projektkommunikation durchgeführt. Es waren dies Präsentationen von Zwischenergebnissen, die Abstimmung des weiteren Vorgehens und strukturierte Feedbackgelegenheiten für die beteiligten Akteure (Sounding Board).

Überblicksanalyse (Schritt 1)

Im Rahmen der Überblicksanalyse erfolgte die Struktur- und die Aufgabenanalyse im Bereich OSL bezogen auf die gesamte Universität. Ausgewertet wurden zunächst die zur Verfügung stehenden Dokumente (z.B. Organigramme, Geschäftsverteilungspläne, Statistisches Jahrbuch, Statistik der Studierendenzahlen, vorhandene Dokumente aus dem Bereich OSL), um die strukturellen Bedingungen der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld zu erheben.

Im Anschluss daran wurde in allen Fakultäten der Universität Bielefeld sowie in den an der Organisation von Studium und Lehre beteiligten Dezernaten und zentralen Einrichtungen eine schriftliche Erhebung zu Struktur, Aufgabenwahrnehmung und den für die Organisation von Studium und Lehre eingesetzten personellen Ressourcen durchgeführt (eingesetzte Aufgabenmatrix siehe Anlage B-01). Auf zentraler Seite wurden das Dezernat I für Planung und Controlling, das Dezernat II für Akademische und Studentische Angelegenheiten/ Justizariat, das BIS Bielefelder Informationssystem im Dezernat IT/Orga, das Dezernat Facility Management, das Zentrum für Lehrerbildung und der Servicebereich SL_K5 betrachtet.

Ergänzend zur schriftlichen Erhebung wurde jeweils ein Gruppeninterview geführt, um offene Fragen zu klären und die Besonderheiten der jeweiligen Einheit zu erheben (Leitfaden siehe Anlage B-03). In den Fakultäten nahmen daran der Studiendekan/die Studiendekanin und weitere relevante Akteure wie Dekan/-in, Verwaltungsleitung oder Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter teil. In den Dezernaten und zentralen Einrichtungen waren die jeweiligen Leitungspersonen und weitere relevante Mitarbeiter/-innen beteiligt (Liste der Gesprächspartner/-innen siehe Anlage C-04). Ausgehend von den Ergebnissen aus der Überblicksanalyse wurde von der Steuerungsgruppe die weitere Vorgehensweise für die vertiefte Analyse festgelegt. Ausführlicher sind Vorgehensweise und Ergebnisse der Überblicksanalyse in dem danach erstellten Zwischenbericht dargestellt.

Vertiefte Analyse (Schritt 2)

In der vertieften Analyse wurde entsprechend der Zwischenergebnisse eine Fokussierung vorgenommen. Zum einen wurde mit einer Stichprobe von sechs Fakultäten weitergearbeitet, um den Aufwand für die Untersuchung sinnvoll zu begrenzen. Die Stichprobe sollte dafür eine möglichst große Bandbreite in Bezug auf die Faktoren Größe, Umfang der Austauschbeziehungen mit anderen Fakultäten, Unterschiedlichkeit der Modelle der Organisation von Studium und Lehre, interne Homogenität/Heterogenität und Fächerkultur aufweisen. Sie umfasste die Fakultäten für Biologie, Erziehungswissenschaft, Linguistik und Literaturwissenschaft, Mathematik, Wirtschaftswissenschaften und die Technische Fakultät (zur Auswahl der Fakultäten siehe Kapitel 4.1).

Zum anderen wurde der inhaltliche Schwerpunkt für die vertiefte Analyse auf das Aufgabenfeld des Lehrveranstaltungsmanagements gesetzt, da das in der Universität vorhandene Wissen über die Bearbeitung dieses Aufgabenfeldes im Vergleich zu den anderen Aufgabenfeldern gering war und die Ergebnisse der Überblicksanalyse hier ein hohes Verbesserungspotenzial vermuten ließen.

In den ausgewählten Fakultäten wurden ergänzende Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt, die spezifische Funktionen im Bereich OSL wahrnehmen. Weiterhin wurden jeweils zwei Geschäftsprozesse im Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“, nämlich die Lehrveranstaltungsplanung und die Abstimmung und Anpassung des Lehrangebotes erhoben und analysiert. Die Aufnahme der Prozesse erfolgte gemeinsam mit den am Prozess beteiligten Akteuren in Workshops. Die grafische Prozessdarstellung erfolgte mit Hilfe des ARIS-Toolsets und auf der Grundlage des Konventionenhandbuchs für die Prozessmodellierung an der Universität Bielefeld. Ein Mitarbeiter der Universität Bielefeld aus dem Dezernat IT/Orga übernahm die entsprechende technische Modellierung. Eine Anschlussfähigkeit an die bereits existierenden Prozessdarstellungen der Universität Bielefeld wurde so hergestellt.

Durch die Beteiligung von Studierenden und Lehrenden als relevante Nutzergruppen wurden die Anforderungen an die Organisation von Studium und Lehre aus der Perspektive derjenigen erfasst, die aufgrund der formulierten Zielsetzung von administrativen Aufgaben entlastet werden sollen. In Workshopform wurden in fakultätsspezifischen Nutzerforen v.a. ablauf- und aufbauorganisatorische Schwächen, Änderungs- bzw. Verbesserungswünsche und Optimierungsideen ermittelt.

Weitere Experteninterviews in den beteiligten zentralen Bereichen zur Klärung von universitätsweiten Verfahren und Leistungen sowie zu spezifischen Fragestellungen in den Fakultäten (z.B. zu Kooperationsmöglichkeiten der Prüfungsämter) rundeten die Datenerhebung ab (Liste der Interviews im Rahmen der vertieften Analyse siehe Anlage C-35).

Sollkonzeptionsphase

Das Vorgehen in der Sollkonzeptionsphase unterschied sich von der Erhebung und Analyse dadurch, dass in unterschiedlichen Zusammensetzungen mit den betroffenen Mitarbeiter/-innen mögliche Schlussfolgerungen und Veränderungsrichtungen diskutiert wurden – es fand also keine Datenerhebung statt, sondern es wurden Aspekte möglicher Veränderungen probeweise zwischen HIS und beteiligten Akteure durchdacht und Feedback dazu eingeholt.

Insgesamt wurden sechs Termine durchgeführt. Zwei davon betrafen die Prozessoptimierung im Bereich Lehrveranstaltungsmanagement insgesamt, die mit den Fakultäten sowie mit zentralen Akteuren diskutiert wurde. Zur Raumvergabe und Vergabe von Lehraufträgen fanden weitere Veranstaltungen statt. Mit den Prüfungsämtern wurde ein weiterer Termin zur Weiterentwicklung der Prüfungsverwaltung durchgeführt, außerdem wurden mit Mitarbeiter/-innen und Führungskräften aus zentralen Bereichen Optionen der künftigen zentralen Organisationsstruktur zur Unterstützung von Studium und Lehre diskutiert.

2.4. Projektorganisation

Steuerungsgruppe

Die Steuerung des Projektes wurde durch eine Steuerungsgruppe als Beratungsgremium des Auftraggebers (Rektorat) wahrgenommen. Diese war für projektbezogene Entscheidungen, Justierungen im Projektverlauf sowie für die Abnahme der Ergebnisse verantwortlich. Die Steuerungsgruppe traf während der Projektlaufzeit vier Mal zusammen. Mitglieder der Steuerungsgruppe waren:

Frau Lang	Ständige Vertreterin des Kanzlers (Vorsitz)
Herr Prof. Dr. Hellermann	Prorektor für Organisationsentwicklung (Vorsitz)
Herr Roth	Dezernat I (Projektleiter)
Herr Prof. Dr. Hedtke	Dekan Fakultät für Soziologie
Herr Prof. Dr. Kauffmann	Dekan Fakultät für Linguistik u. Literaturwissenschaft
Herr Prof. Dr. Sewald	Dekan Fakultät für Chemie
Frau Brockerhoff	Studentin Germanistik/Biologie
Herr Groeger	Student Physik
Frau Kleinpenning	Studentin Erziehungswissenschaft/Psychologie
Herr Nißing	Student Rechtswissenschaft
Frau Dr. Franz	Leitung Dezernat I
Herr Dr. Körber	Leitung Dezernat II
Herr Klapper	Leitung Dezernat IT/Orga
Herr Möhle	Geschäftsführung Zentrum für Lehrerbildung
Frau Stender	HIS
Frau Dr. Bauer	HIS (bis Januar 2010)
Herr Moes	HIS (ab Februar 2010)

Projektteam

Zur operativen Begleitung des Projektes wurde ein Projektteam gebildet, das die Projektdurchführung inhaltlich und organisatorisch mit universitätsinternem Knowhow unterstützt hat. Mitglieder des Projektteams waren:

Herr Roth	Dezernat I (Projektleiter)
Frau Beiderwieden	Prüfungsamt Fakultät für Soziologie
Herr Dr. Siekmeier	Dekanatsreferent Fakultät für Erziehungswissenschaft
Frau Thiede	Verwaltungsleitung Fakultät für Physik
Herr Jablonski	Zentrum für Lehrerbildung (bis Mai 2010)
Frau Kerfien	Dezernat I, BIS (Dezernat IT/Orga)
Herr Simon	Dezernat II
Frau Stender	HIS
Frau Dr. Bauer	HIS (bis Januar 2010)
Herr Moes	HIS (ab Februar 2010)

Projektkoordination

Die universitätsinterne Projektleitung wurde von Herrn Jürgen Roth (Dezernat I) wahrgenommen und umfasste alle internen Vorbereitungs-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufgaben sowie die Abstimmung mit HIS. Ab April 2010 verstärkte Herr Bastian Doht (Dezernat I) als Mitarbeiter für die Organisation von Studium und Lehre diesen Bereich.

Die Projektleitung bei der HIS GmbH lag bei Frau Birga Stender, Arbeitsbereich Hochschulmanagement im Unternehmensbereich Hochschulentwicklung. Das Projektteam von HIS bestand neben Frau Stender aus Herrn Johannes Moes und Frau Dr. Yvonne Bauer.

3. Betrachtungsgegenstand „Organisation von Studium und Lehre“

Gegenstandsbereich der Untersuchung

Untersucht wurden die Support- und Organisationsleistungen für die Kernaufgabe Studium und Lehre an der Universität Bielefeld. Darunter wird die organisatorische Begleitung des eigentlichen Studiums verstanden. Die einbezogenen Aufgabenfelder waren deshalb (siehe Abb. 02):

- **Studiengangsmanagement:** Die Entwicklung von neuen Studiengängen und der zugehörigen Umsetzungsschritte, z.B. im Form von Prüfungsordnungen, Fächerspezifischen Bestimmungen, Modulhandbüchern, rechtliche Prüfungen, Akkreditierungen, IT-bezogene Modellierung von Studiengängen, laufende Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen, Controlling/Berichtswesen
- **Lehrveranstaltungsmanagement:** Planung, Anpassung und Abstimmung des semesterbezogenen Lehrangebotes, Eingabe in IT-System (eKVV), Zeit-/Raumplanung, Überschneidungsbearbeitung, Anpassung von Zeiten / Räumen / Kapazitäten, Controlling des Lehrangebots/Berichtswesen, Lehrevaluation, Anmeldeverfahren für teilnahmebeschränkte Veranstaltungen, universitätsweite Koordination
- **Prüfungsverwaltung/Zeugnis- und Dokumentenerstellung:** Planung, Organisation und Durchführung von Prüfungen, Prüfungsanmeldung, Dokumentation von Prüfungsergebnissen im IT-System (Prüfungsverwaltung im eKVV), Erstellen von Zeugnisdokumenten und anderen Bescheinigungen, weitere Aufgaben der Prüfungsverwaltung, z.B. Anrechnungen oder Bearbeitung von Widersprüchen, universitätsweite Koordination, Controlling/ Berichtswesen
- **Studieninformation und -beratung:** Erstellen, Pflegen und Bereitstellen von Informationen zu Lehrveranstaltungen, Modulen, Studienangeboten an der Universität Bielefeld, allgemeine Informationen, Information und Beratung von Studierenden und Lehrenden, Support bei der Nutzung der Studieninformationsangebote und der IT-Anwendungen.

Diese grobe Unterteilung der Aufgabenfelder ergab sich auch aus der Notwendigkeit, die in den letzten Jahren unterschiedlich intensive interne Diskussion dieser Aufgaben schon bei der Vorgehensweise zu berücksichtigen. Daher wurden manche Aufgabenfelder, die bereits in vielen internen Aktivitäten der Universität Bielefeld betrachtet wurden, wie etwa der Bereich „Studienberatung“, in Absprache mit der Steuerungsgruppe in die Untersuchung nur punktuell einbezogen. Dagegen geriet der Bereich des Lehrveranstaltungsmanagements verstärkt in den Fokus der Analyse, was sich auch auf die Darstellung in diesem Bericht entsprechend auswirkt. Zur detaillierten Zuordnung von Aufgaben zu den Aufgabenfeldern siehe Aufgabenmatrix in Anlage B-01.

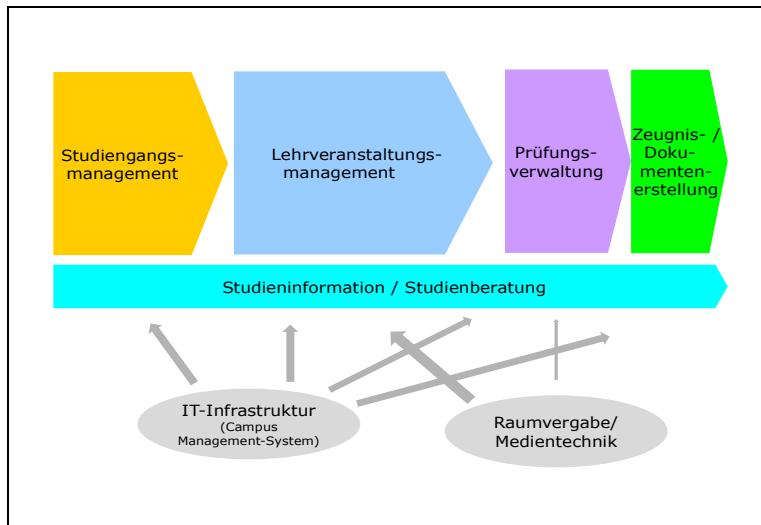


Abb. 02 Einbezogene Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre

Zeitlich vorgelagerte Aktivitäten aus dem Bereich „Bewerbung und Zulassung“ und nachgelagerte Aktivitäten (z.B. Alumniarbeit) wurden ebenfalls nicht einbezogen, um eine Konzentration auf die Unterstützung von Lehrenden und Studierenden zu ermöglichen.

Die an der Universität Bielefeld eingesetzte IT im Bereich Campus Management war nicht Gegenstand der durchgeführten Untersuchung. Bezüge und Hinweise hierzu, die im Rahmen der Untersuchung bedeutsam waren, wurden ebenso wie Hinweise zum Raummanagement aufgenommen und für die weitere universitätsinterne Bearbeitung dokumentiert. Beide Bereiche stellen wesentliche infrastrukturelle Voraussetzungen für die gute Organisation von Studium und Lehre dar.

Strukturelle Anforderungen an die Unterstützung von Studium und Lehre

Die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Aufgaben liegen dicht an den wissenschaftlichen Kernaufgaben von Studium und Lehre. In der Vergangenheit wurden diese oft von Wissenschaftler(inne)n neben der wissenschaftlichen Arbeit in Selbstverwaltung wahrgenommen. Durch die Reformen im Hochschulsystem der letzten zehn Jahre sind neue organisatorische Aufgaben und Anforderungen hinzugekommen, so dass zunehmend eine Professionalisierung des Bereiches sowohl in den Fakultäten als auch im Bereich der zentralen Verwaltung stattfindet.

Professionalisierung findet hier auf unterschiedlichen Ebenen statt: Einerseits werden die Organisations- und Supportaufgaben personell gebündelt und im Rahmen neuer spezialisierter Funktionen an Mitarbeiter/-innen übergeben, die sie mit entsprechender Qualifikation und Kompetenz sowie kontinuierlich wahrnehmen. Andererseits wird zunehmend auch nach organisatorischer Professionalisierung gesucht, d.h. es werden auf Fakultätsebene oder zentral neue organisatorische Einheiten geschaffen, deren Hauptfunktion die Erbringung entsprechender Unterstützungsleistungen ist (z.B. Studienbüros oder Studiendekanate).

Anders als Forschung – die stark projektförmig erfolgt und eine daran angepasste organisatorische Unterstützung erfordert – benötigen Studium und Lehre ein hohes Maß an organisatorischer und struktureller Stabilität, um die kontinuierliche, langfristige und kompetente Durchführung der Studien- und Lehrplanung und des Prüfungswesens sicherzustellen. Studiengänge bestehen über Fachgrenzen hinweg i.d.R. aus den gleichen Grundelementen („Veranstaltungstypen“) und bleiben über einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont stabil, die konkrete Lehrplanung wird jedes Semester bzw. jedes Studienjahr durchgeführt. Das Personal, das an der Durchführung von Studiengängen beteiligt ist, erbringt seine Dienstleistung arbeitsteilig und, beispielsweise als studentische Studienberatung oder Sekretariat, weitgehend unabhängig von der Stellung innerhalb der formalen Hierarchie, auch wenn es oftmals für den Studiengang verantwortliche Personen wie Studiendekane/ -dekaninnen oder Studiengangsbeauftragte gibt. Hierzu ist eine regelmäßig wiederkehrende Abstimmung und dauerhafte Kooperation der beteiligten Personen, Fakultäten, aber auch der universitätsexternen Akteure notwendig. Deshalb werden entsprechende Funktionen oder organisatorische Einheiten in den Fakultäten oftmals auf der zentralen Fakultätsebene eingerichtet, insbesondere wenn ein hoher fakultätsübergreifender Kommunikations- und Abstimmungsbedarf besteht.

Veränderte Rahmenbedingungen

Bereits genannt wurden die Veränderungen, die sich durch die Studienstrukturreform im Rahmen des Bologna-Prozesses ergeben haben. Die Studienangebote sind oftmals stärker strukturiert als früher und vernetzter, die Leistungen werden von den Studierenden studienbegleitend erbracht und dokumentiert. Nach der Einführung von Bachelor/Master-Studiengängen werden die Studienangebote bzw. die Studienstruktur an vielen Hochschulen derzeit überarbeitet, um die sichtbar gewordenen Schwächen (z.B. mangelnde Mobilität, hohe Belastung der Studierenden) zu bearbeiten.

Im Kontext mit einer gestiegenen Hochschulautonomie und der Einführung von Studienbeiträgen in vielen Ländern stehen die Hochschulen stärker als früher im Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler/-innen und Ressourcen. Daraus resultieren eine bewusste Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen und die Entwicklung von Hochschulprofilen, in die zunehmend auch Studium und Lehre einbezogen werden. Entsprechende Wettbewerbe fördern Verbesserungen in Studium und Lehre (z.B. „Exzellenz in der Lehre“ vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft 2009).

Auch auf organisatorischer Ebene haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Die Modularisierung der Studiengänge und das studienbegleitende Prüfungswesen haben die Anzahl der Prüfungsleistungen, die dokumentiert werden müssen, vervielfacht und die Bedeutung elektronischer Unterstützung durch Campus Management Systeme, z.B. in der Prüfungsverwaltung, vergrößert. Dies gilt in ähnlicher Weise für die Bereitstellung des Lehrangebotes und die Modellierung der Studiengänge, die viel stärker mit der Prüfungsverwaltung vernetzt sind als früher (z.B. bei der Überprüfung von Teilnahme oder Prüfungsvoraussetzungen). Die Bewältigung der neuen Aufgaben erfordert deshalb eine Reflexion und Verbesserung der organisatorischen Abläufe und Zuordnungen, um die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet und effektiv einsetzen zu können.

Akteursgruppen im Bereich Studium und Lehre

Die Zielsetzung der Untersuchung stellt Studierende und Lehrende als die beiden relevanten Nutzergruppen für verschiedene Organisations- und Unterstützungsleistungen in den Vordergrund. Sie sollen administrativ von zentraler Seite und von den Fakultäten möglichst optimal bei ihrem Studium bzw. bei der Durchführung ihrer Lehre unterstützt werden. Dabei ist beispielsweise zu berücksichtigen, welche Informationen sie zu welchen Zeitpunkten benötigen und wie sie diese sinnvoll erhalten, an welchen Stellen sie in Abläufe eingebunden werden müssen und welche Erwartungen sie an entsprechende Unterstützungsangebote formulieren.

An der Bereitstellung der Organisations- und Unterstützungsleistungen sind zentral und in den Fakultäten verschiedene Personen und Einheiten beteiligt. In den Fakultäten sind dies z.B. die Studiendekane/-dekaninnen, deren Referent(inn)en bzw. Assistent(inn)en und die Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter. Zentral übernehmen z.B. mehrere Dezernate und das Zentrum für Lehrerbildung Aufgaben zur Unterstützung der Fakultäten, teilweise aber auch der Lehrenden und Studierenden direkt. Diese zentralen und dezentralen Akteure stellen deshalb im Rahmen der Analyse wesentliche Zielgruppen dar, da hier eine hohe Expertise bezogen auf die Organisation vorliegt. Weiterhin werden auch vorgeschlagene Verbesserungen zu einem großen Teil auf diesen Ebenen anzusetzen sein, was v.a. für die Soll-Konzeptionsphase der Untersuchung zu berücksichtigen ist.

4. Die Ist-Situation der Universität Bielefeld

4.1. Strukturen und Erfahrungen im OSL-Bereich

Die Universität Bielefeld hat knapp 18.000 Studierende und bietet Studieninteressierten 80 Studiengänge in einem breiten Fächerspektrum an. Ihre dezentrale Struktur umfasst 13 Fakultäten, in denen die wissenschaftliche Kernaufgabe „Studium und Lehre“ sowie ein Großteil von deren Organisation wahrgenommen wird (siehe Abb. 03). Die Fakultäten sind bezogen auf ihre Größe, fachliche Homogenität und Binnenstruktur sehr unterschiedlich. Alle haben eine eigene Fakultätsverwaltung und ein Prüfungsamt. Die Universität Bielefeld ist damit sehr dezentral aufgestellt.

Die Zuständigkeit und Verantwortung für die Aufgabenfelder Studiengangsmanagement, Lehrveranstaltungsmanagement, Prüfungsverwaltung sowie Zeugnis- und Dokumentenerstellung liegt damit zum größten Teil bei den Fakultäten und ist inhaltlich-fachlich dem Studiendekan/der Studiendekanin zugeordnet. Für die Studienberatung gibt es Angebote auf Seiten der Fakultäten und zentral, die Studieninformationen werden an der Universität Bielefeld v.a. zentral bereitgestellt.

Fakultät	Anzahl Studierende ¹	Studienanfänger/-innen ¹	Anzahl Professoren/wissenschaftliches Personal ²	Anzahl nichtwissenschaftliches Personal ²	Lehrauslastung (unter Höchstlastmaßstäben in %) ³
Fakultät für Biologie	834	271	173	101	86
Fakultät für Chemie	985	379	119	77	84
Fakultät für Erziehungswissenschaft	3346	504	91	23	122
Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie u. Theologie	2272	499	75	15	97/80/77
Fakultät für Gesundheitswissenschaften	458	138	74	22	108
Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft (inkl. Abteilung Kunst und Musik)	3613	1005	114	25	88 KuMu: 40
Fakultät für Mathematik	1832	470	64	17	105

1 Im Wintersemester 2009/2010 nach Angaben der von Dez. I bereitgestellten Studierendenzahlen vom 01.12.2009 (http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Ueberblick/Organisation/Verwaltung/Dez_I/Controlling/studierendenzahlen_ws2009.pdf)

2 Im Jahr 2009 nach Angaben des von Dez. I bereitgestellten Statistischen Jahrbuchs 2009 (http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Ueberblick/Organisation/Verwaltung/Dez_I/Controlling/uni_bielefeld_daten_2009.pdf, Tabellen 7.4-7.6). Es wurde Personal aus Haushaltsmitteln, aus Drittmitteln und aus Studienbeiträgen berücksichtigt.

3 Bezogen auf die Fakultät für das Wintersemester 2008/2009 nach Angaben des von Dez. I bereitgestellten Statistischen Jahrbuchs 2009 (Link siehe Fußnote 2, Tabelle 10.1).

Fakultät für Physik	937	320	121	39	75
Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft	1806	390	95	40	135/110
Fakultät für Rechtswissenschaft	1929	303	81	24	100
Fakultät für Soziologie	2483	655	97	27	SoWi: 88
Technische Fakultät	1161	350	72	41	90
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften	2021	555	74	16	110

Abb. 03 Die Fakultäten der Universität Bielefeld

Die Fakultäten, die in der vertieften Analyse im Rahmen einer Stichprobe detaillierter betrachtet wurden (siehe Kapitel 2.3), sind farbig hervorgehoben. Die Auswahl wurde danach vorgenommen, dass die an der Universität Bielefeld bestehende Heterogenität der Fakultäten angemessen abgebildet wird, um differenziert die organisatorischen Anforderungen, fakultätsinternen Organisationsformen und Bedarfe an zentralen Unterstützungsleistungen erfassen und analysieren zu können. Als Kriterien wurden neben der Größe der Fakultät (Größe der Kreise entsprechend der Studierendenanzahl) das Fächerspektrum, die Vernetzung mit anderen Fakultäten und die flexiblen bzw. festen curricularen Strukturen der Studienangebote verwendet (siehe Abb. 04; vgl. auch Ergebnisse der Überblicksanalyse in Anlage D-02).

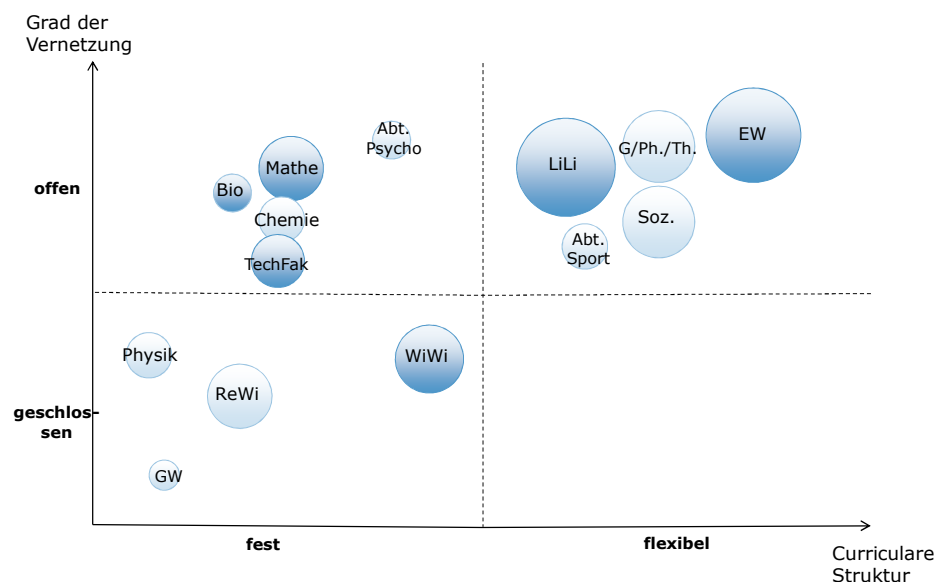


Abb. 04 Auswahl der Stichprobe an Fakultäten für die vertiefte Analyse

Auf zentraler Seite sind an der Universität Bielefeld verschiedene Dezernate und Einrichtungen/ Bereiche an der Organisation von Studium und Lehre beteiligt (vgl. auch das Organigramm der Zentralen Universitätsverwaltung in Anlage C-02):

Akteur/Einheit	Aufgabenwahrnehmung im Bereich OSL
Dezernat I: Planung und Controlling	Akkreditierung, Einrichten neuer Studiengänge, Statistik/Berichte, übergreifende Koordinationsaufgaben
Dezernat II: Akademische und studentische Angelegenheiten, Justitiariat (inkl. Studierendensekretariat und International Office)	Beratung prüfungsrechtlich und bei Erstellung/Änderung von FsB u. anderen Ordnungen, Fortbildung Prüfungsämter, übergreifende Koordinationsaufgaben, Beratung (Infopoint, ausländische Studierende), zukünftig Formulierung FsB nach Vorlagen der Fakultäten
Dezernat FM: Facility Management	Raumverwaltung und Zentrale Raumvergabe
Zentrum für Lehrerbildung (ZfL)	lehramtsspezifische OSL-Aufgaben: MA of Education-Koordination (Zeugnisse, Studienberatung Lehramt, Beratungsverfahren), Praktikumsbüro; zu Projektbeginn wurden folgende allgemeine OSL-Aufgaben wahrgenommen, die inzwischen in weiten Teilen an das BIS übergeben worden sind: Studieninformation, Online-Bedarfserhebung, Platzvergabeverfahren für Fakultäten, Entwicklung Moduldatenbank
Dezernat IT/Orga (hier insb. BIS Bielefelder Informationssystem)	Weiterentwicklung und Betrieb eKVV und Prüfungsverwaltung, Nutzerbetreuung und Support, Schulungen, Beratung bei der Entwicklung von FsB (Studiengangmodellierung)
Servicebereich SL_K5 – Beratung für Studium, Lehre und Karriere	Allgemeine Studienberatung (ZSB)

Abb. 05 Zentrale Akteure/Einheiten im Bereich OSL (Stand: Dez. 2009)

Die aktuelle Aufgabenwahrnehmung im Bereich von Organisation von Studium und Lehre bezogen auf die Aufgabenfelder ist in den jeweiligen Unterkapiteln 5.1 – 5.4. dargestellt. Änderungen, die während der Projektlaufzeit stattgefunden haben, sind – soweit bekannt – einbezogen.

Erfahrungen mit Bachelor/Master-Studienstrukturen

Die Universität Bielefeld verfügt bereits über langjährige Erfahrungen mit den neuen Bachelor/Master-Studienstrukturen. Mit dem Modellversuch zur konsekutiven Lehrerausbildung wurden seit 2003 die Studienstrukturen in allen Fakultäten auf Bachelor/Master-Studiengänge umgestellt. Bereits davor gab es einzelne Bachelor/Master-Studiengänge.

Die Einführung des neuen Studienmodells wurde zentral begleitet, um die auftretenden Fragen und Probleme möglichst früh zu erkennen und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu bearbeiten. Dafür wurden mehrere Koordinierungsrunden eingerichtet, in denen v.a. die beteiligten zentralen Einheiten durch Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen vertreten waren. Die Treffen waren zunächst wöchentlich, später dann in größeren Abständen und wurden von den Beteiligten als sehr nützlich und von der Form her als geeignet bewertet, da viele der auftretenden Fragen und Probleme nicht vorab zu erkennen oder zu beantworten waren.

Derzeit werden – auch veranlasst durch das neue LABG in Nordrhein-Westfalen von 2009 – die Studienstrukturen überarbeitet und angepasst. Die Entwicklung der neuen Studiengänge fand zeitlich parallel zur durchgeführten Untersuchung statt, was zu einer hohen Belastung der Akteure in den Fakultäten und zentralen Bereichen führte. Um die Beanspruchung hier nicht weiter zu erhöhen, wurde das Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ im Rahmen des Projektes nach der Überblicksanalyse nicht weiter vertieft.

Parallele Entwicklungen und Vorhaben

Die vorliegende Untersuchung bildet den Ist-Stand der Organisation von Studium und Lehre im Zeitraum des Projektes (WS 2009/2010 und SS 2010) ab. Dieser Ist-Stand ist jedoch nicht statisch zu betrachten, sondern es fanden während des Projektes an der Universität Bielefeld auch andere Entwicklungen und Veränderungen statt, die Schnittstellen mit dem untersuchten OSL-Bereich haben und zu denen deshalb eine Rückkoppelung vorgenommen werden sollte:

1. Es ist evtl. eine Bündelung der zentral erbrachten Leistungen und Aufgaben im OSL-Bereich angedacht, die auch eine organisatorische Zusammenführung in einer Einheit „Zentrale Dienste für Studium und Lehre“ (ZDSL) bedeuten kann. Ein entsprechendes Konzeptpapier ist vorhanden, vor weiteren Umsetzungsschritten sollen u.a. die Ergebnisse dieser Untersuchung abgewartet und einbezogen werden.
2. Zum Ende dieser Untersuchung konkretisierte sich an der Universität Bielefeld das Vorhaben, ab 2011 das bestehende Campus Management-System neu aufzusetzen. Damit schließt das geplante Vorhaben an die vorliegende Untersuchung an, in der zunächst die bestehenden organisatorischen Bedingungen von Studium und Lehre analysiert wurden. Mit der Umsetzung der Handlungsempfehlungen können wichtige vorbereitende Schritte für die Umstellung des Campus Management-Systems gemacht werden.
3. Im Projektzeitraum haben personelle und strukturelle Veränderungen in den beteiligten zentralen Bereichen stattgefunden. Es sind Mitarbeiter/-innen ausgeschieden, die wesentliche Aufgaben der OSL-Unterstützung übernommen haben, Mitarbeiter/-innen sind neu hinzugekommen oder haben andere Aufgabenbereiche übernommen und das Dezernat IT/Orga wurde neu gegründet. Dies ist bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen.

4.2. Stärken und Schwächen der bestehenden Organisation von Studium und Lehre

Aufgrund der langjährigen Auseinandersetzung mit den konsekutiven Studiengängen kann die Universität Bielefeld, gerade auch im Vergleich mit anderen Universitäten, auf umfangreiche Erfahrungen mit der diesbezüglichen Organisation von Studium und Lehre verweisen. Auch ihre spezifische Organisationskultur und traditionell etablierte Werthaltungen, die auf ihre Gründung als Reformuniversität zurückgehen, bilden eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung der Organisation von Studium und Lehre. In der externen Analyse traten diese Spezifika als Stärken, zum Teil aber ebenso auch als Schwächen in Erscheinung, die bei der Darstellung der einzelnen Aufgabenbereiche als Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Sie lassen sich in den folgenden Aspekten zusammenfassen:

Stärken

- An der Universität Bielefeld besteht zentral und in den Fakultäten der Freiraum für Suchprozesse und offene Diskussionen über die angemessene Organisation von Studium und Lehre. Organisatorische Zuordnungen und das Schaffen neuer Stellen werden nicht ad hoc und übereilt vorgenommen, sondern orientieren sich an Erfahrungen, die mit neuen Anforderungen und Aufgaben zunächst gemacht werden. Es besteht die Bereitschaft, mit neuen organisatorischen Formen ein Stück weit zu experimentieren und diese im Sinne einer möglichst guten Passung auch nachzusteuern.
- Die Universität Bielefeld formuliert als Hochschule und glaubhaft getragen in vielen Positionierungen der einzelnen Mitglieder der Universität den Anspruch, eine Studienorganisation anzubieten, die für die Studierenden Interdisziplinarität ermöglicht und ihnen größtmögliche Freiheiten in ihrem Studium lässt. Die Studierenden werden in Diskussionen und Entscheidungen einbezogen, z.B. bei der Weiterentwicklung des Studienmodells. Diese Kultur findet sich sowohl in den Fakultäten als auch auf zentraler Ebene.
- In vielen einzelnen Aspekten bleibt es nicht bei der bloßen Formulierung eines Anspruchs, sondern es wurden zur Umsetzung innovative Ideen und Konzepte für die Studienorganisation entwickelt und genutzt, z.B. zum Verständnis von Studierbarkeit⁴ oder zur nachfrageorientierten Steuerung des Lehrangebotes. Damit verfügt die Universität Bielefeld im Vergleich zu anderen Hochschulen über sehr elaborierte und studierendenorientierte Instrumente zur Planung und Abstimmung des Lehrangebotes, ebenso aber auch in der Prüfungsverwaltung oder in der Vielfalt von Angeboten der Studieninformation und -beratung.
- In Bezug besonders auf die technische Seite ist hervorzuheben, dass es an der Universität Bielefeld gerade im Vergleich mit anderen Universitäten schon sehr weitgehend gelungen ist, verschiedene Instrumente unter dem Dach eines einheitlichen Portals, nämlich des eKVV bzw. der elektronischen Prüfungsverwaltung zu etablieren, und zwar in erheblichem Maße

⁴ Studierbarkeit wird an der Universität Bielefeld beispielsweise aus unterschiedlichen Elementen hergestellt, die erst zusammengenommen ein qualitativ hochwertiges Studium in der Regelstudienzeit sicherstellen: Es sind dies 1. die entsprechende Gestaltung der Studienordnungen („Fächerspezifische Bestimmungen“), 2. das semesterbezogene Angebot der dafür erforderlichen Veranstaltungsformen mit 3. einer ausreichenden Anzahl an Plätzen und 4. einer zeitlichen Organisation, dass die Veranstaltungen von den Studierenden auch tatsächlich wahrgenommen werden können. Studierbarkeit wird also nicht an überschneidungsfreien Musterstudienplänen gemessen, sondern an einer tatsächlichen Überschneidungsfreiheit der konkreten Lehrveranstaltungen.

auch in der alltäglichen Nutzung durch Lehrende, Studierende oder Mitarbeiter/-innen. Die oft beklagte Parallelität von eKVV und StudIP erscheint vor diesem Hintergrund als eher eingrenzbares Problem.

- Zentral und in den Fakultäten gibt es eine große Zahl von Mitarbeiter/-innen, die mit hoher personen-bezogener Kompetenz, umfangreichem Zusammenhangswissen und viel Engagement wichtige Aufgaben im Bereich der Organisation von Studium und Lehre wahrnehmen. Diese Personen markieren Schlüsselstellen innerhalb ihrer Fakultät/Einrichtung, aber auch darüber hinaus, z.B. bei übergreifenden Koordinations- und Abstimmungsfragen.

Schwächen

Den deutlichen Stärken, die eine gute Basis für die Weiterentwicklung der Organisation von Studium und Lehre bieten, stehen allerdings spezifische Schwächen gegenüber, die zum Teil auch in Zusammenhang mit diesen zu sehen sind:

- Es fehlen an der Universität Bielefeld gemeinsam konkretisierte und explizierte Leitlinien von Hochschulleitung, Fakultäten und zentraler Verwaltung dafür, welche Zielsetzungen und Qualitätsansprüche für die Organisation von Studium und Lehre angestrebt werden sollen. Im Rahmen der Untersuchung wurde sichtbar, dass etwa Vorstellungen der Hochschulleitung für die zentrale Verwaltung nicht bekannt bzw. transparent sind und in den Fakultäten ebenfalls Vorstellungen über universitätsweite bestehende Zielsetzungen oder Leitideen fehlen. Damit kann sich eine handlungsleitende Wirkung z.B. des Konzeptes der Interdisziplinarität oder der Orientierung an den Studierendeninteressen kaum entfalten, es fehlen Prioritäten und der glaubhafte Anspruch läuft Gefahr, zu einer leeren Hülse zu werden.
- Die Studierbarkeit der Studienangebote wird bezogen auf die Umsetzung im konkreten semesterbezogenen Lehrangebot entsprechend dem eigenen Anspruch (siehe Fußnote 6) nicht konsequent sichergestellt. Die stark dezentrale Organisation zeigt hier deutliche Leerstellen v.a. bei fach- oder fakultätsübergreifenden Fragen wie der Bearbeitung von Überschneidungen von Veranstaltungen, asynchronen Platzvergabeverfahren zwischen den Fakultäten, der Aufmerksamkeit für Studierende im Nebenfach sowie der fachlich passend gestalteten Lehrim- und -exporte). Fehlende Abstimmung oder mangelnde Bearbeitung erzeugt Probleme auf Seiten der Studierenden. Für die einzelne Fakultät sind diese Probleme nicht unbedingt erkennbar oder eine Bearbeitung teilweise sehr aufwändig. Von zentraler Seite bestehen zwar Unterstützungsangebote, eine konsequente universitätsweite Umsetzung ist aber nicht etabliert.
- Aus Fakultäts- und zentraler Sicht mangelt es wechselseitig an festen Funktions- und Entscheidungsträger(inne)n. Zwar sind für die Akteure häufig konkrete Ansprechpersonen vorhanden, die Aufgabenwahrnehmung ist hier jedoch an vielen Stellen stark personalisiert und dazu in der Aufbauorganisation nicht einheitlich verankert. Hierdurch ist die Aufgabenwahrnehmung breit diffundiert, Abstimmungen und Koordination erfordern hohe Aufwände. Wesentliche Aufgaben und Verfahren werden stark individuell getragen, eine entsprechende organisatorische Verankerung fehlt, was Vertretung und Übergabe erschwert.
- Gute Ideen und Konzepte für die Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld (z.B. das weitreichende Verständnis von Studierbarkeit der Studienangebote oder die Nachfrageorientierung in der Lehrplanung) werden nicht konsequent umgesetzt. Dadurch, dass von den Beteiligten gemeinsam entwickelte und etablierte Prozesse fehlen, werden Instrumente von den Fakultäten sehr unterschiedlich genutzt, ihre Etablierung ist

zum Teil auf halbem Wege stecken geblieben. Es ist derzeit auch nicht abgestimmt, welche Rolle und Aufgaben die zentralen Bereiche übernehmen sollen, um die Fakultäten bei der Umsetzung zu unterstützen, die verschiedenen Verfahren zu koordinieren, aber auch im Gesamtinteresse der Universität Kontrollschleifen zu etablieren, so dass das Potenzial der Ideen/Konzepte voll zur Geltung kommen kann.

- Bezogen auf die Organisationskultur an der Universität Bielefeld scheint trotz vieler Kommunikationsanlässe das Verhältnis zwischen den Fakultäten auf der einen und den zentralen Bereichen und der Universitätsleitung auf der anderen Seite teilweise von Misstrauen geprägt. Kommunizierte Botschaften werden teilweise nicht geglaubt, sondern es werden andere, nicht kommunizierte Intentionen vermutet. Im Vergleich mit anderen Hochschulen war diese Erwartung deutlicher ausgeprägt, tendenziell etwas stärker von Seiten der Fakultäten. An verschiedenen Stellen im Projekt wurden eher der Antagonismus und die Verschiedenheit der zentralen und dezentralen Interessen betont als dass eine partnerschaftliche Bearbeitung gemeinsamer Probleme angestrebt wurde. Dieser Aspekt der Organisationskultur sorgt eher für eine schwierige Ausgangslage für die Zielstellung des Projektes, die Organisation von Studium und Lehre auf zentraler und dezentraler Ebene zu verbessern und sollte insbesondere bei der Gestaltung von Umsetzungsmaßnahmen einbezogen werden.

5. Analyse und Handlungsempfehlungen für die Aufgabenfelder der OSL

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse und die hieraus resultierenden Handlungsempfehlungen für die einzelnen Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre getrennt dargestellt. Die Art der Darstellung folgt dabei einem einheitlichen Muster: In einem Kasten wird zunächst das gesamte Spektrum von Aufgaben im jeweiligen Feld aufgeführt, wie es sich aus der Aufgabenmatrix der Überblicksanalyse ergeben hat. Die insbesondere durch die Fakultäten vorgenommenen Ergänzungen wurden aufgenommen, soweit sie von mehreren Fakultäten genannt wurden. Für die Fakultäten werden die mit den jeweiligen Aufgaben betrauten Akteure aufgeführt, ebenso werden auch auf der zentralen Universitätsebene beteiligten Akteure mit ihren Aufgaben benannt. Aus einer Kurzdarstellung der für das jeweilige Aufgabenfeld relevanten Analyseergebnisse werden die Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Unterschiedlichkeit in der Länge der Darstellung bzw. in der Tiefe der Analyse in den einzelnen Aufgabenfeldern erklärt sich, wie oben schon ausgeführt wurde, aus der Priorisierung bei der Beschäftigung mit den einzelnen Aufgabenfeldern, die im Projektverlauf in Abstimmung mit der Steuerungsgruppe vorgenommen wurde, um den Fokus der Analyse auf die bisher weniger adressierten Felder zu legen und diejenigen Gebiete der Organisation von Studium und Lehre, die schon intensiv in der internen Diskussion und Entwicklung befindlich sind, weniger zeitintensiv zu behandeln.

Die Handlungsempfehlungen werden über die verschiedenen Kapitel hinweg fortlaufend nummeriert und in Kapitel 7.2 noch einmal in einer Gesamtübersicht dargestellt. Am Ende jeder Handlungsempfehlung wird in Klammern jeweils deren Zielgruppe benannt (Fak. = Fakultäten, ZV = Zentrale Hochschulverwaltung, R = Rektorat).

5.1. Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“

5.1.1. Aufgaben und Akteure

Folgende Aufgaben wurden im Rahmen der Untersuchung zum Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ gezählt:

Aufgaben des Studiengangsmanagements an der Universität Bielefeld

inhaltliche Konzeption eines neuen Studiengangs
 Entwicklung und Änderung von Modulen
 Dokumentation und Pflege von Modulen
 Erstellen der Fächerspezifischen Bestimmungen (FsB)
 Entwicklung von Prüfungsordnungen (BPO/MPO)
 Erstellen von Modulhandbüchern
 rechtliche Prüfung von FsB/PO*
 Abbildung von Prüfungsordnungen/FsB im IT-System („Studiengangsmodellierung“; derzeit noch nicht vollständig realisiert)*

interne und externe Koordination (eigene Fakultät/andere Fakultäten/Einrichtungen/ZV)
Statistik, Berichte (z.B. Anfragen zur Hochschulstatistik, CHE-Ranking)
Vorbereitung und Durchführung von Akkreditierungen
Monitoring und Qualitätssicherung
regelmäßiger Austausch, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
Werbung
Auswahl von (v.a. Master-)Studierenden
Hochschulübergreifende Abstimmung, Abstimmung mit dem Landesjustizprüfungsamt und dem Landesprüfungsamt für Zweite Staatsprüfungen für Lehrämter an Schulen
Ressourcenplanung/Kapazitätsrechnung

Mit * gekennzeichnet sind Aufgaben, die ausschließlich zentral wahrgenommen werden.

Mit dem Studiengangsmanagement ist in den Fakultäten eine Vielzahl von Akteuren befasst, im Wesentlichen mit Aufgaben der Neuentwicklung oder Überarbeitung der Studiengänge und der Module sowie der Durchführung von (Re-)Akkreditierungen. An einzelnen Aufgaben wie der inhaltlichen Konzeption von Studiengängen oder der Erstellung von Modulhandbüchern wirken mehrere Akteure mit, in einzelnen Fakultäten mehr als zehn (siehe Anlagen C-05 – C-19).

In fast allen Fakultäten ist der Studiendekan/die Studiendekanin als zentraler Akteur am Studiengangsmanagement beteiligt, oft als Schwerpunktbereich der Tätigkeit und mit einer Reihe von Aufgaben. In der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft ist der Bereich der Studiengangsentwicklung auf der Fächerebene angesiedelt, so dass der Studiendekan hier weniger eingebunden ist als in vielen anderen Fakultäten. Als weitere Akteure übernehmen Studiengangs- und/oder Modulbeauftragte oftmals verschiedene Aufgaben bei der inhaltlichen Konzeption von Studiengängen der Modulentwicklung und -pflege und der Erstellung bzw. Überarbeitung von Prüfungsordnung und FsB, teilweise sieht man hier eine starke Aufgabenbündelung (z.B. Fakultät für Chemie, Geschichte, Theologie und Philosophie oder Linguistik und Literaturwissenschaft). Allerdings gibt es diese beiden Rollen nicht durchgängig in allen Fakultäten. Insbesondere bei der Entwicklung neuer Studienangebote werden in einer Reihe von Fakultäten Studierende über die Fachschaften einbezogen, weiterhin in etwa der Hälfte auch die akademischen Studienberatungen und in manchen Fakultäten Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter.

Einzelne Fakultäten haben Stellen zur Unterstützung des Dekanats bzw. des Studiendekans/der Studiendekanin eingerichtet, z.B. die Fakultäten Rechtswissenschaft („Fakultätsassistentin“) und Erziehungswissenschaft („Referentin des Studiendekans“). Bei diesen Stellen werden ebenfalls viele Aufgaben des Studiengangsmanagements gebündelt, was den Vorteil hat, dass das Aufgabenfeld kontinuierlich bearbeitet wird und auch über Dekanatswechsel hinweg strukturell verankert ist.

Anders als im Lehrveranstaltungsmanagement (siehe unten) haben die fakultätsbezogenen Gremien (LeKo, Fachversammlung, Fakultätskonferenz) für die Abstimmung und Entscheidungsfindung in diesem Aufgabenfeld in allen Fakultäten (außer der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft) eine wichtige Funktion.

Auf zentraler Seite erfolgt die Unterstützung der Fakultäten bezogen auf rechtliche Beratung und die Gestaltung der FsB durch Dez. II, die strukturelle Beratung und Vorbereitung für die Akkreditierung durch Dez. I und die technische Unterstützung durch das BIS und das ZfL (siehe Abb. 06). Für die während der Projektlaufzeit in allen Fakultäten durchgeführte Überarbeitung der Studienstruktur wurde von zentraler Seite ein bereichsübergreifendes „Beratungsteam“ aus der Referentin der Prorektorin für Studium und Lehre und Mitarbeiter(inne)n aus Dez. I, Dez. II und dem ZfL gebildet, um auf diese Weise die Fakultäten möglichst gut bei der Konzeption der neuen Studiengänge zu unterstützen und gleichzeitig die fakultätsübergreifenden Anforderungen, z.B. bezogen auf Einheitlichkeit von Modulgrößen oder die IT-Unterstützung, zu vermitteln.

Aufgabenfeld	Aufgabe/Leistung/Prozess	Akteur / Einheit
Studiengangsmanagement	Beratung FsB-Entwicklung und -änderung	Dez. I, Dez. II, ZfL
	Studiengangsmodellierung	Dez. IT/Orga
	Bereitstellung Moduldatenbank	ZfL, BIS (Dez. IT/Orga)
	Pflege Moduldatenbank (inhaltliche Betreuung)	Dez. IT/Orga, Dez. II, ZfL, Dez. I
	Akkreditierung	Dez. I
	Rechtliche Prüfung von FsB	Dez. II
	Planung, Konzeption (z.B. Betrachtung hinsichtlich Gesamtangebot/Profil der Universität u. Konkurrenzsituation, Reformtätigkeiten)	Dez. I

Abb. 06 Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ (Stand: Juni 2010)

Als technische Arbeitsmittel werden im Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ derzeit v.a. Office-Dokumente eingesetzt. Für die Pflege von Modulen wird teilweise das eKVV genutzt, an der Technischen Fakultät wird eine prototypische Moduldatenbank zur Modulverwaltung eingesetzt, eine universitätsweite Moduldatenbank ist im Aufbau begriffen. Für das Erstellen von Statistiken/Berichten nutzen viele Fakultäten HIS-SOS und HIS-ISY. Eine IT-technische Abbildung der Studiengänge (d.h. der Strukturen von PO und FsB) – auch „Studiengangsmodellierung“ genannt – gibt es an der Universität Bielefeld derzeit nicht.

Das Aufgabenfeld des Studiengangsmanagements hat sich im Rahmen der Bologna-Reform verändert. Aufgaben der Akkreditierung und Reakkreditierung sind neu hinzugekommen, und damit ebenfalls eine stärkere Forderung danach, den „Erfolg“ der Studiengänge mit in den Blick zu nehmen. Dies führt dazu, dass die Universitäten und ihre Fakultäten sich verstärkt mit Fragen des Studienabbruchs und seinen studiengangsbezogenen Gründen sowie mit dem Verbleib ihrer Absolvent(inn)en beschäftigen (müssen). Studiengangsmanagement ist so mehr und mehr zu einem Aufgabenfeld geworden, das kontinuierlich und in regelmäßiger Abstimmung mit anderen Bereichen innerhalb der Fakultät und mit zentralen Akteuren wahrgenommen werden muss.

Eine Vernetzung ergibt sich beispielsweise mit der Prüfungsverwaltung, weil dort einerseits Daten vorliegen, die im Rahmen von Studienverlaufsanalysen und Absolventenbefragungen bedeutsam für die Qualitätssicherung der Studiengänge sind. Andersherum hat die strukturelle Gestaltung der Studiengänge Auswirkungen auf den Aufwand, der sich im Rahmen des Lehrveranstaltungsmanagements und der Prüfungsverwaltung bei der Umsetzung ergibt (z.B. Vorbedingungen zur Veranstaltungs- oder Prüfungsteilnahme und die uneinheitliche Vergabe von Leistungspunkten), z.B. bei den Personen, die die Lehrplanung durchführen oder im Prüfungsamt arbeiten.

Die Abstimmungsnotwendigkeiten mit zentralen Akteuren haben ebenfalls zugenommen, z.B. weil für die Akkreditierung formale und rechtliche Anforderungen umgesetzt werden müssen, Studierende häufig fakultätsübergreifend studieren und so eine Gestaltung der Studiengänge sichergestellt werden muss, die dies auch ermöglicht, oder weil die (universitätsweite) technische Unterstützung in modularisierten Studiengängen zunehmend wichtiger wird, um die zunehmenden Aufgaben effizient bearbeiten zu können.

Dafür werden in den Fakultäten Akteure benötigt, die diese Funktionen nicht nur im Rahmen von Wahlämtern übernehmen, sondern mit einem ausreichenden Maß an zeitlichen Ressourcen ausgestattet sind und der Fakultät dauerhaft und kompetent zur Verfügung stehen. Solche Akteure sind an der Universität Bielefeld derzeit erst in wenigen Fakultäten klar erkennbar.

Die technische Unterstützung im Aufgabenfeld Studiengangsmanagement ist derzeit an der Universität Bielefeld im Vergleich mit anderen Hochschulen eher geringer ausgestaltet. Dies betrifft zum einen die Unterstützung von Prozessen wie der Studiengangsentwicklung, der Akkreditierung oder der Untersuchung von Studienverläufen und zum anderen die Modellierung der Studiengänge (PO bzw. FsB) im Campus Management-System zur Unterstützung der Prüfungsverwaltung.

Handlungsempfehlungen

- 1) Bei der Entwicklung neuer bzw. der Überarbeitung der bestehenden Studiengänge sollten die Zusammenhänge von Studienstruktur und der späteren operativen Umsetzung in Lehrplanung und Prüfungsverwaltung mitberücksichtigt werden. Dies gilt für die grundsätzliche Realisierbarkeit sowie den Aufwand (personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen), der dafür notwendig ist, da dieser später innerhalb der Fakultät erbracht werden muss. Bezogen auf die fakultätsübergreifenden Anforderungen wird empfohlen, die zentralen Beratungsleistungen bereits bei der konzeptionellen Phase zu nutzen (Fak.).
- 2) Die dauerhafte und kompetente Wahrnehmung der (Dauer-)Aufgaben des Studiengangsmanagements sollte sichergestellt werden. Entsprechende Ressourcen sind einzuplanen, um die Wahlämter angemessen zu unterstützen und eine Schnittstelle zu den zentralen Bereichen zu schaffen. Möglichkeiten zur organisatorischen Gestaltung finden sich in Kapitel 6.1. (Fak.).
- 3) Die IT-Unterstützung im Bereich Studiengangsmanagement sollte ausgebaut werden. Dies umfasst Instrumente zur Erfassung und Pflege von Modulen und FsBs sowie die Modellierung der Studiengänge (ZV).

- 4) Für die Bündelung der zentralen Unterstützungsangebote und Leistungen bei der Organisation von Studium und Lehre sollte das Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ aufgrund der vielfältigen Bezüge zum Lehrveranstaltungsmanagement und der Prüfungsverwaltung einbezogen werden. Zudem wird auch von zentraler Seite hier eine ständige Bereitstellung z.B. von Beratungs- oder Auswertungsleistungen erforderlich sein (ZV).

5.2. Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“

5.2.1. Aufgaben und Akteure

Folgende Aufgaben wurden im Rahmen der Untersuchung zum Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“ gerechnet:

Aufgaben des Lehrveranstaltungsmanagements an der Universität Bielefeld

Veranstaltungsangebot planen (auch Organisation von Praxisstudien)
 Eingabe der Veranstaltungen in eKVV
 Zuordnung von Veranstaltungen zu Modulen und Studiengängen
 interne und externe Koordination (eigene Fakultät/andere Fakultäten/Einrichtungen/ZV)
 Controlling des Veranstaltungsangebots (Vollständigkeit, ausreichendes Angebot, Studierbarkeit)
 Veranstaltungsangebot veröffentlichen
 Zeitplanung für das Veranstaltungsangebot der Fakultät
 Online-Bedarfserhebung durchführen*
 Online-Bedarfserhebung auswerten
 Überschneidungsfreiheit des Lehrangebots bearbeiten (innerhalb der Fakultät)
 Überschneidungsfreiheit des Lehrangebots bearbeiten (zwischen Fakultäten)
 Raumplanung für das Veranstaltungsangebot der Fakultät
 Anmeldung zu Veranstaltungen durchführen
 Platzvergabe für teilnahmebeschränkte Lehrveranstaltungen (auch Tutorien)
 Studierende zu Veranstaltung zulassen
 Raumverwaltung und -bewirtschaftung der zentralen Räume (auch Raumauslastungskontrollen)*
 Raumverwaltung und -bewirtschaftung der fakultätseigenen Räume
 Erstellen von Teilnehmerlisten
 Statistik, Berichte (z.B. Lehrangebotserhebung)
 Lehrveranstaltungsevaluation
 Weitere Aufgaben z.B. Planung Freisemester, Einstellen Tutor(inn)en/Korrekturassistent(inn)en

Mit * gekennzeichnet sind Aufgaben, die ausschließlich zentral wahrgenommen werden.

In den Fakultäten werden die Aufgaben meist von einer Reihe von Akteuren – teilweise bis zu zehn verschiedene! – wahrgenommen, zudem variiert dies von Fakultät zu Fakultät (siehe Anlagen C-05 – C-19). An der Planung und Abstimmung von Veranstaltungen, der Platzvergabe und der Erstellung von Teilnehmerlisten sind in nahezu allen Fakultäten die Lehrenden wesentlich beteiligt. Oft werden sie durch die Sekretariate unterstützt, v.a. bei Veranstaltungsanmeldungen und der Erstellung von Teilnehmerlisten. Bei der Erstellung und Veröffentlichung des Lehrangebotes sind die Sekretariate nur selten eingebunden, was von verschiedenen Beteiligten bemängelt wurde.

Weitere Beteiligte an den Planungsprozessen sind oftmals Studiendekan/-in (oder Dekan/-in), die fach- bzw. fakultätsbezogenen Gremien (z.B. Abteilungsausschuss, Lehrkommission oder Fachversammlung) sowie teilweise die Fachschaft oder Studentische Studienberatung. In vielen Fakultäten übernehmen Untereinheiten wie Fächer, Arbeitsgruppen oder Lehrbereiche die Vorplanung, bevor eine fakultätsweite Abstimmung erfolgt. Für die Zeitplanung und Überschneidungsbearbeitung sowie die fakultätsbezogene Raumplanung gibt es oft eigene Zuständige, z.B. Referent/-in des Studiendekans, Mitarbeiter/-innen des Dekanats, eKVV-Beauftragte oder Hilfskräfte. Die Eingaben der Lehrveranstaltungen in das eKVV übernehmen entweder eKVV-Beauftragte oder Sekretariate.

Studiengangs- und Modulbeauftragte sind in vielen Fakultäten ins Veranstaltungsmanagement eingebunden und übernehmen dort z.B. Aufgaben der Lehrangebotsplanung und dessen Controlling, Überschneidungsbearbeitung oder Platzvergabe. Eine starke Bündelung von Aufgaben auf der Ebene von Studiengangsverantwortlichen wurde nur in der Chemie durchgeführt.

In einigen Fakultäten, die spezifische, neue Funktionen eingerichtet haben oder ihre Studiendekane/-dekaninnen mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet haben (z.B. Fakultäten für Biologie oder Mathematik), ist eine deutliche Bündelung der Aufgaben sichtbar, die dort zugeordnet werden. Das Veranstaltungsmanagement wird dann tendenziell auf weniger Akteure verteilt und die spezifischen Funktionsträger übernehmen eine Reihe von Aufgaben bei der Lehrplanung und der Anpassung des Lehrangebotes. Dies sind neben den Studiendekan(inn)en z.B. Referent(inn)en des Studiendekans (z.B. Fakultät für Erziehungswissenschaft), Lehrkoordinator(inn)en (z.B. Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft) bzw. andere wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen mit Verwaltungsaufgaben (z.B. Fakultäten für Soziologie und Mathematik) oder eKVV-Beauftragte (z.B. Fakultät für Rechtswissenschaft, Technische Fakultät).

Insgesamt differiert die Aufgabenzuordnung im Lehrveranstaltungsmanagement zwischen den Fakultäten stark. Aus Sicht der einzelnen Fakultät wird die jeweils genutzte Aufgabenverteilung i.d.R. als passend bewertet. Eine Vergleichbarkeit von Aufgabenzuordnungen und Akteuren ist zwischen den Fakultäten jedoch nicht gegeben, was ungünstig für alle fakultätsübergreifenden Abstimmungsfragen, die Kommunikation mit zentralen Bereichen, aber auch für Studierende ist, die in mehr als einer Fakultät studieren.

Zentral wird das Veranstaltungsmanagement in seinem semesterbezogenen Turnus von mehreren Bereichen v.a. technisch und über allgemeine Verfahren unterstützt (siehe Abb. 07): Die technische Infrastruktur für das eKVV und das Personen- und Einrichtungsverzeichnis kommt vom BIS, weitere technische Unterstützungsleistungen, z.B. bei der Online-Bedarfserhebung oder Platzvergabeverfahren, waren beim ZfL angesiedelt und werden inzwischen auch vom BIS übernommen. Über die zentrale Raumvergabe ist das Dez. FM am Veranstaltungsmanagement beteiligt. Wenn rechtliche Beratung erforderlich wird, übernimmt diese Dez. II.

Aufgabenfeld	Aufgabe/Leistung/Prozess	Akteur / Einheit
Lehrveranstaltungsmanagement	Bereitstellung eKVV, Personenverzeichnis u.a.	BIS
	Automatisierte Mailverteiler	BIS, ZfL
	Bereitstellung StudIP, Mediendienste	UB
	Online-Bedarfserhebung	BIS
	Zentrale Raumvergabe	Dez. FM
	Unterstützung von Platzvergabeverfahren	BIS
	Lehramtsspezifische Leistungen (z.B. Praxisveranstaltungen)	ZfL
	Lehrveranstaltungsevaluation	Dez. I
	Lehrangebotserhebung	Dez. I, BIS
	Weiterbildungsangebote für Lehrende (z.B. zu Hochschuldidaktik oder Prüfungsgestaltung)	SL_K5, Service Center Medien
	Raum- und TechniksUPPORT Lehre	Dez. FM, Service Center Medien

Abb. 07 Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Lehrveranstaltungsmanagement“ (Stand: Juni 2010)

5.2.2. Prozessanalyse „Lehrplanung und Anpassung des Veranstaltungsangebotes“

Aufgrund der unter 5.2.1 skizzierten Ausgangslage wurden im Bereich des Lehrveranstaltungsmanagements die Abläufe in den Fakultäten genauer analysiert. Die Zielsetzungen dabei waren, einerseits Information und Transparenz über die Prozessgestaltung in den Fakultäten und andererseits über die zentralen Teile des Prozesses herzustellen und Hinweise für Prozessverbesserungen zu gewinnen.

Es wurden in den sechs für die vertiefte Analyse ausgewählten Fakultäten Prozessanalysen für die semesterbezogene Lehrplanung und die Abstimmung und Anpassung des Lehrangebotes durchgeführt. Diese wurden mit allen am Prozess beteiligten Akteuren jeweils in zwei Workshops erhoben. Die Aufteilung in zwei Workshops wurde einerseits aus organisatorischen Gründen vorgenommen, folgte aber auch der inhaltlichen Logik, dass der erste Teil des Prozesses v.a. fakultätsintern durchgeführt wird und mit der Veröffentlichung des Lehrangebotes im eKVV endet, während alle folgenden Abstimmungen und Anpassungen des Lehrangebotes vielfältige Kontakte über die eigene Fakultät hinaus erfordern und oftmals auch von anderen Akteuren übernommen werden. Die entsprechenden Prozessmodelle der Fakultäten finden sich in den Anlagen C-48 – C-59. In der folgenden zusammenfassenden Darstellung wird der gesamte Prozess betrachtet.

Prozessdaten	
Prozessbezeichnung	Lehrplanung und Anpassung des Veranstaltungsangebotes
Kurze Ablaufbeschreibung	Mit dem Verschicken der universitätsweiten Termine für die Lehrplanung beginnen die Fakultäten mit der semesterbezogenen Lehrplanung. Das individuelle Lehrangebot wird zunächst von den Lehrenden abgegeben und dann innerhalb der Fakultät bzw. ihrer Untereinheiten inhaltlich und zeitlich abgestimmt. Das vollständige Angebot wird im elektronischen Veranstaltungsverzeichnis (eKVV) veröffentlicht. Nach einer Erhebung und statistischen Auswertung der Studierendennachfrage wird das Lehrangebot nachgesteuert und die zentralen Räume (in drei Phasen) vergeben. Nachdem die Plätze für teilnahmebeschränkte Veranstaltungen vergeben sind, endet der Prozess mit dem Start der Lehrveranstaltungen.
Hauptnutzer des Prozesses	Studierende, Lehrende
Prozessziele	<p>Für Studierende:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ein ausreichendes und attraktives Lehrangebot im Pflicht- und Wahlbereich von hoher Qualität (z.B. ausgewogen, breit, anwendungs- bzw. praxisbezogen) bereitstellen – Studierbarkeit sicherstellen (Studienablauf, Überschneidungsarmut) – Studierenden an einer Stelle aussagekräftige Informationen über Veranstaltungsdaten anbieten, damit sie sich einen Stundenplan erstellen können – möglichst angemessene Räume und komfortable Zeiten anbieten <p>Für Lehrende:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planbarkeit für Lehre herstellen mit Hilfe von Informationen über Ort, Zeit und Teilnehmeranzahl – Veranstaltungswünsche berücksichtigen (auch Zeiten und Räume) und längerfristige Planung ermöglichen – Angemessene Seminargrößen sicherstellen – Lehrbeauftragte reibungslos integrieren
Auslöser (häufig)	Der „Kalender der Lehrplanung“ wird von Dez. FM verschickt.
Ergebnis	Das Lehrangebot ist inhaltlich, zeitlich und raumbezogen fertig abgestimmt und den Studierenden wurden die Plätze in teilnahmebeschränkten Veranstaltungen zugewiesen.
Prozessverantwortlich	in den Fakultäten: Studiendekan/-in zentral: keine Prozessverantwortung, aber bisher ZfL (jetzt BIS) und Dez. FM als wesentliche Beteiligte

Beteiligte Organisationseinheiten	Fakultäten, Dez. IT/Orga (BIS), Dez. FM, ZfL; teilweise weitere Einheiten mit Veranstaltungen wie z.B. das Fachsprachenzentrum oder das Service Center Medien
Eingebundene Anwendungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> – eKVV – Personen- und Einrichtungsverzeichnis – S-Plus – Eigene Anwendung für die Online-Bedarfserhebung und Überschneidungsauswertung – Eigene Anwendung für Automatisierte Platzvergabeverfahren – MS Office – Teilweise manuelle Listen/Ausdrucke
Schwachstellen	<ul style="list-style-type: none"> – Viele und jeweils unterschiedliche Akteure – Zu wenig IT-Unterstützung bei der Planung des Lehrangebotes – Inkonsequente Überschneidungsbearbeitung – Platzvergabeverfahren v.a. zeitlich zu unterschiedlich – Wenig fakultätsübergreifende Abstimmung
Dokumentation	Für die Fakultäten der vertieften Analyse jeweils zwei aneinander anschließende ARIS-Prozessmodelle

Allgemeiner Prozessablauf

Der Prozess lässt sich über die konkrete Gestaltung in den Fakultäten hinaus anhand einer Reihe von allgemeinen Prozessschritten beschreiben, die in allen Fakultäten ablaufen (siehe Abb. 08). Die grünen Kästen markieren diese Schritte, hellgrün sind zentral ablaufende Prozessschritte dargestellt. Die rosa Rauten bezeichnen markante Ereignisse („Meilensteine“) im Prozess.

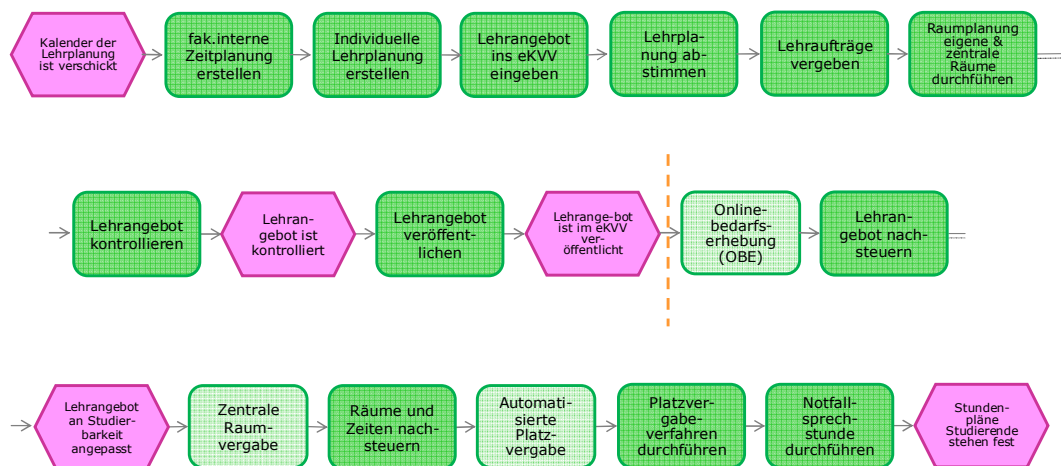


Abb. 08 Allgemeiner Ablauf „Lehrplanung und Abstimmung des Veranstaltungsangebotes“

Prozessschritt „Fakultätsinterne Zeitplanung erstellen“

Oft ist für die Fakultäten der universitätsweite „Kalender der Lehrplanung“ der Auslöser für den Beginn der Lehrplanung. Dieser wird für das jeweils nächste Semester durch die Zentrale Raumvergabe aktualisiert und dann im Wiki des BIS online veröffentlicht. Die Fakultäten werden per Mail von der Zentralen Raumvergabe benachrichtigt. In Fakultäten, in denen viele Akteure an der Lehrplanung beteiligt sind oder in denen die Curricula der Studiengänge eher flexibel sind, wird eine fakultätsinterne Zeitplanung erstellt, um die internen Arbeitsschritte und Gremiensitzungen passend durchzuführen (z.B. Fakultäten für Erziehungswissenschaft, Linguistik und Literaturwissenschaft und Mathematik). Eine der betrachteten Fakultäten (Biologie) beginnt einige Monate vor der Versendung des „Kalenders der Lehrplanung“ mit der eigenen Lehrplanung, was u.a. das psychologische Moment umgeht, Lehrende zum Start des Semesters zur Abgabe ihres Lehrangebotes für das darauffolgende Semester aufzufordern.

Der Kalender der Lehrplanung stellt für die planenden Personen eine wichtige Orientierung dar und erleichtert die Kommunikation innerhalb der Fakultät. Er ist deshalb von hoher Bedeutung für den Gesamtprozess, als Auslöser und als strukturierendes Element.

Handlungsempfehlungen

- 5) Es wird empfohlen, den „Kalender der Lehrplanung“ früher zu veröffentlichen, um sein prozessauslösendes Moment zu nutzen und den Fakultäten bereits früher die Anregung zu geben, mit der Lehrplanung zu beginnen. Dies kann v.a. für die Fakultäten nützlich sein, die intern eine Reihe von Abstimmungsschritten bei der Erstellung ihres Lehrangebotes vorsehen. Sinnvoll wären ca. 8 Wochen früher als bisher (ZV).
- 6) In der Runde der Studiendekane sollte überprüft werden, ob die 2007 beschlossenen Zeitpunkte im „Kalender der Lehrplanung“ aus Sicht der Fakultäten und der zentralen Akteure noch passend sind. Gegebenenfalls sind sie aufgrund von veränderten Bedingungen und Anforderungen nachzusteuern. Das Prorektorat Lehre kann dabei die zentrale Perspektive wahrnehmen und Vorbereitungsaufgaben übernehmen (Fak., ZV, R).
- 7) In Fakultäten, in denen eine Reihe von Akteuren in die Abstimmung der Lehrplanung eingebunden ist, ist die Vereinbarung eines gemeinsamen Ablauf- und Zeitplans für die Lehrplanung unverzichtbar. Denjenigen Fakultäten, für die die interne Lehrplanung zeitlich anspruchsvoll ist, wird empfohlen, ähnlich wie die Fakultät für Biologie die Aufrufe zur Abgabe von Lehrangeboten schon am Ende der Vorlesungszeit des Vorjahresesemesters zu verschicken (Fak.).

Individuelle Lehrplanung erstellen

Die Lehrenden erstellen individuell ihre Lehrangebote und reichen die Grunddaten der Veranstaltungen auf den jeweils bereitgestellten Formularen oder auch auf handschriftlich korrigierten Ausdrucken vergangener Lehrveranstaltungen weiter. Die Kommentare zu den Veranstaltungen werden meist später geliefert. Die Formulare werden von den Fakultäten selbst entwickelt, meist von den Personen, die die Veranstaltungen ins eKVV eingeben oder die Abstimmung der Lehrplanung übernehmen.

Handlungsempfehlungen

- 8) Für die Aufforderung zur Abgabe der individuellen Lehrangebote gibt es in den Fakultäten jeweils eigene Vorgehensweisen und Formulare. Ein Austausch zwischen den Fakultäten könnte die Verbesserung des Vorgehens anregen und gute Ideen/Praxen weitertragen, z.B. Nutzung von elektronischen Formularen oder die Angabe von Terminalalternativen durch die Lehrenden. So lassen sich Fehler vermeiden und Aufwände bei der Dateneingabe sowie den späteren Zeit- und Raumplanungsschritten reduzieren (Fak.).

Lehrangebot in das eKVV bringen

Gebündelt werden die Veranstaltungsdaten, die von den Lehrenden abgegeben wurden, oft zunächst auf Ebene der Bereiche oder Arbeitsgruppen, bevor sie auf Fakultätsebene weiterbearbeitet werden. Die Eingabe der Veranstaltungsdaten ins eKVV erfolgt in einigen Fakultäten auf Bereichs-/Arbeitsgruppenebene durch Sekretariate, in anderen Fakultäten auf Fakultätsebene durch die eKVV-Beauftragten der Fakultät (Sekretariate oder WHK).

Auch die Zeitpunkte, zu denen das Lehrangebot eingegeben wird, unterscheiden sich zwischen den Fakultäten: In einigen Fakultäten wird das Lehrangebot bezogen auf Studiengänge oder -fächer bereits vor der Eingabe ins eKVV abgestimmt und auf Vollständigkeit überprüft, in anderen Fakultäten erfolgt erst die Eingabe ins eKVV und damit werden dann die weiteren Schritte vorgenommen. Die erste Variante eignet sich bei kleinen Einheiten, die einen Studiengang zu großen Teilen abdecken.

Bei größeren Einheiten zeigt dieses Vorgehen Nachteile in Bezug auf die Abstimmung zwischen Einheiten, Doppelarbeiten und Arbeiten, die später nicht mehr benötigt werden. Teilweise wird dann mit verschiedenen Medien gearbeitet, bis die Lehrplanung im eKVV eingegeben ist. Dies sind z.B. Eingabeformulare, Tabellen mit Stundenplänen für die verschiedenen Studiengänge und -semester und das eKVV. Insbesondere die Stundenplantabellen werden von den Fakultäten unbedingt benötigt, um die Vollständigkeit des Lehrangebotes überprüfen zu können. Diese Funktion bietet das eKVV derzeit nicht an.

Durch den Einsatz unterschiedlicher Medien entstehen ebenfalls Übertragungsfehler und Doppelarbeiten.

Im Rahmen der Untersuchung wurde an mehreren Stellen im Prozess deutlich, dass die Fakultäten ihre internen Arbeitsabläufe auf die Basis des eKVV aufsetzen, z.B. wenn für die Abgabe der Lehrangebote Ausdrucke alter Lehrveranstaltungen aus dem eKVV genutzt werden. Dies bedeutet, dass Fehler auftreten können, wenn Änderungen z.B. an Ansichten oder Druckmöglichkeiten im eKVV vorgenommen werden, die nicht vorab mit den Fakultäten abgestimmt oder ihnen zumindest mitgeteilt worden sind. Die Fakultäten weisen zu Recht darauf hin, dass das eKVV als Arbeitsinstrument inzwischen nicht nur für Studierende eine große Bedeutung hat, sondern auch für Mitarbeiter/-innen der Lehrorganisation oder der Prüfungsämter.

Handlungsempfehlungen

- 9) Eine früh im Prozess erfolgende Eingabe der Lehrangebote in das eKVV wird empfohlen, um Medienbrüche zu vermeiden und dadurch Übertragungsfehler und Aufwände zu reduzieren. Zudem kann dann bereits früher mit einem gemeinsamen technischen System gearbeitet werden, welches mittelfristig bereits die Planungs- und Abstimmungsschritte für das Lehrangebot technisch unterstützen könnte (Fak.).
- 10) Um die Lehrplanung in den Fakultäten zu unterstützen, sollte das eKVV weiterentwickelt werden. Zum einen wird empfohlen, die Eingabe der Veranstaltungsdaten zu erleichtern, z.B. über ein Webformular für die Lehrenden, das von Sekretariaten oder eKVV-Beauftragten direkt weiterverwendet und freigegeben werden kann. Zum anderen werden von den Fakultäten Funktionen benötigt, die eine Überprüfung der Vollständigkeit des Lehrangebotes ermöglichen, z.B. Stundenplanansichten pro Studiengang, beschränkter Lesezugang für Nutzergruppen wie Lehrende, Möglichkeiten für Hervorhebungen und Kommentare (ZV).

- 11) EKVV-Beauftragte haben in den meisten Fakultäten eine wesentliche Funktion bei der Lehrplanung und -abstimmung. Weiterhin sind sie als Ansprechpersonen für Fragen der Nutzung und Weiterentwicklung des eKVV wertvolle Informationsmittler für die Bedürfnisse der Fakultäten. Eine kontinuierliche Arbeit mit dem eKVV und die Bereitschaft zur entsprechenden Weiterqualifizierung sind dafür notwendig. Diese Funktionen werden nur unzureichend wahrgenommen, wenn in den Fakultäten ein großer Personenkreis „eKVV-verantwortlich“ ist. Den Fakultäten wird deshalb geraten, diese Rolle nur einzelnen bzw. wenigen zentralen Personen zu übertragen (Fak.).
- 12) Für die Nutzer sichtbare/spürbare Änderungen am eKVV sollten neben den Studierenden auch den Fakultäten rechtzeitig und umfassend angekündigt werden, damit diese ihre internen Arbeitsabläufe ebenfalls anpassen können. Wo möglich, sollten die Fakultäten vorab in Änderungsvorhaben einbezogen werden (ZV).

Lehrplanung abstimmen

Die Abstimmung des Lehrangebotes ist ein Prozessschritt, der in den betrachteten Fakultäten sehr unterschiedlich aufwändig gestaltet ist.

In Fakultäten, die Studiengänge mit einem eher festen Curriculum anbieten, wird viel mit Stundenplänen gearbeitet (z.B. Technische Fakultät, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, aber z.B. auch in der Klinischen Linguistik), d.h. für jeden Studiengang und jedes Semester gibt es eine abgestimmte Variante, welche Lehrveranstaltungen angeboten werden müssen und wie diese zeitlich angeordnet sein müssen, damit die Studierenden entsprechend ihrer Studienpläne alle notwendigen Veranstaltungen möglichst überschneidungsfrei besuchen können. Mit diesen Stundenplänen kann die Vollständigkeit des Lehrangebotes schnell geprüft werden. Eine Einbeziehung der LeKo ist hier i.d.R. nicht erforderlich. Durch die festen Curricula müssen viele Veranstaltungen jedes Semester bzw. jedes Studienjahr bereitgestellt werden, was auf Seiten der Lehrenden tendenziell geringe Abstimmungsnotwendigkeiten oder -probleme mit sich bringt. Die Bündelung des Lehrangebotes wird in diesen Fakultäten z.B. durch die EKVV-Beauftragte oder die Studentische Studienberatung vorgenommen.

Eine Ausnahme stellt die Fakultät für Mathematik dar, für die sich trotz fester Curricula die Bündelung und Abstimmung des Lehrangebotes regelmäßig aufwändig und zeitintensiv gestaltet. Dies gilt v.a. für den großen Bereich an Lehrangeboten für Lehramtsstudierende und andere Studiengänge.

Für Fakultäten, die Studiengänge mit einem eher flexiblen Curriculum anbieten, gibt es nur wenige Veranstaltungen, die jedes Semester oder Studienjahr angeboten werden (z.B. Fakultäten für Erziehungswissenschaft und Linguistik und Literaturwissenschaft). Vielmehr wird ein Großteil des Lehrangebotes in jedem Semester neu erstellt. Die Bündelung und Abstimmung wird dadurch wesentlich aufwändiger, da beispielsweise Studiengangsöffnungen und Modulzuordnungen immer wieder neu vorgenommen werden müssen. In diesen Fakultäten hat die LeKo eine wichtige Funktion für die Abstimmungen, die sie in einer oder mehreren Sitzungen pro Semester wahrnimmt. Die Abstimmung des Lehrangebotes benötigt in diesen Fakultäten deshalb mehr Zeit. Darüber hinaus sind andere Funktionsträger mit der Bündelung und Abstimmung des Lehrangebotes beschäftigt, z.B. Lehrkräfte für besondere Aufgaben als Lehrkoordinator(inn)en oder die Referentin des Studiendekans.

Handlungsempfehlungen

- 13) Für die Lehrplanung sind vollständige, aktuelle und gültige Informationen über die Prüfungsordnungen, Fächerspezifische Bestimmungen und Module/Modulhandbücher notwendig, um das Lehrangebot mit allen für die Studierenden und die Prüfungsämter nötigen Informationen zu versehen. Diese sollten zentral bereitgestellt werden (Fak., ZV).
- 14) Für die Abstimmung der Lehrplanung und besonders der gerechten Verteilung „unbeliebter“ Lehrverpflichtungen sind funktionierende Substrukturen und Verfahrensweisen zur Abstimmung des Lehrangebotes in den Fakultäten unerlässlich (z.B. Vereinbarungen von Verteilungsregeln zwischen den Arbeitsgruppen). Zur Sicherstellung einer rechtzeitigen Lehrplanung im Interesse der Gesamtuniversität und aller Studierenden der Fakultät muss jede Fakultät diese Aufgabe angehen (z.B. mit Hilfe von internen Anreizen oder Sanktionsmechanismen) (Fak.).

Lehraufträge vergeben

In einigen Fakultäten hat die Vergabe von Lehraufträgen mengenmäßig einen hohen Stellenwert bei der Lehrplanung. Z.B. werden in der Fakultäten Erziehungswissenschaft und Linguistik und Literaturwissenschaft pro Semester 75-100 Lehraufträge vergeben, um ein ausreichendes Lehrangebot bereitzustellen und praxisbezogene Veranstaltungen einzubeziehen. Die Lehraufträge werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten vergeben, denn teilweise ist der Bedarf an Entlastungslehraufträgen früh bekannt, aber teilweise werden auch später bei den weiteren Anpassungsschritten noch weitere Lehraufträge vergeben.

Herausfordernd ist v.a., die Lehrbeauftragten an die Veranstaltungsorganisation anzubinden und zu informieren, welche Anforderungen in Bezug auf formale Anforderungen und Prüfungsleistungen bestehen, wie auch dafür zu sorgen, dass die Lehrbeauftragten die Infrastruktur (z.B. Räume, Bibliotheksangebote, Readererstellung) ebenso wie reguläre Lehrende nutzen können. Auch wenn die Bearbeitung der Lehraufträge in einigen Fakultäten einen hohen Aufwand verursacht, sehen die Fakultäten keine grundsätzlichen Anforderungen an eine zentrale Unterstützung. Zum Teil, vor allem in der Fakultät für Erziehungswissenschaft, gibt es Ansätze zu einer verbesserten Betreuung der Lehrbeauftragten, sei es durch die Erstellung von speziellem Informationsmaterial und Broschüren, oder auch durch die Bereitstellung von speziellen personellen Ressourcen (hier: stud. Hilfskräften) zu ihrer Betreuung.

Handlungsempfehlungen

- 15) Die Zentrale Verwaltung, hier v.a. Dezernat II und Dezernat III, sollte den Fakultäten wichtige rechtliche Informationen zur Vergabe von Lehraufträgen und den Rechten und Pflichten der Lehrbeauftragten in Form eines Merkblattes und online zur Verfügung stellen (ZV).
- 16) Die Zentrale Verwaltung sollte regelmäßig einmal pro Semester eine Veranstaltung anbieten, in der Lehrbeauftragte über das Studienmodell an der Universität Bielefeld, den Stand von Reformen und Änderungen im Studienangebot und die Leistungsanforderungen informiert werden (ZV).

- 17) Die Fakultäten mit hohem Aufkommen von Lehraufträgen sollten den Lehrbeauftragten nach dem Vorbild der Fakultät für Erziehungswissenschaft oder des Fachsprachenzentrums Leitfäden und Checklisten mit den wichtigsten Informationen über Formalia und Spezifika der Fakultät bzw. der Universität Bielefeld und über den Studiengang an die Hand geben (Fak.).

Raumplanung für fakultätseigene und zentrale Räume durchführen

Die Lehrenden geben mit ihren Veranstaltungsdaten oftmals bereits schon ihre Anforderungen an den Veranstaltungsraum mit an, teilweise auch mit Anfrage eines konkreten Raumes. Meist an zentraler Stelle in der Fakultät werden diese Raumbuchungen noch einmal geprüft und gegebenenfalls angepasst, z.B. um durch die geschickte Kombination von Merkmalen die Chancen zu vergrößern, einen entsprechenden Raum zugewiesen zu bekommen. Fakultätseigene Räume werden belegt bzw. im eKVV wird kenntlich gemacht, wenn ein zentraler Raum für die Veranstaltung angefordert werden soll. Diesen Schritt übernehmen oftmals die eKVV-Beauftragten, aber teilweise auch besonders dafür zuständige Mitarbeiter/-innen des Dekanats oder „Raumbeauftragte“.

In den Prozesserhebungen wurde deutlich, dass die Belegung der fakultätseigenen Räume in einigen Fakultäten vor der zentralen Raumvergabe erfolgt, in anderen Fakultäten danach. Für die Fakultäten ist das Ziel, für einen möglichst hohen Anteil ihrer Veranstaltungen einen von der Zeit, Größe und Ausstattung passenden Raum zu erhalten. Die fakultätseigenen Räume werden dafür als Puffermasse genutzt oder auch für Veranstaltungen mit spezifischen Raumanforderungen benötigt. Teilweise werden die fakultätseigenen Räume bewusst freigehalten, um für andere Termine und Veranstaltungen (z.B. Vorträge externer Referenten, Promotionskolloquien, Arbeitsgruppenmeetings) Raumkapazitäten in Reserve zu haben.

Dieses unterschiedliche Vorgehen der Fakultäten, das auch taktische Elemente enthält, führt zu Ungerechtigkeiten bei der zentralen Raumzuweisung zwischen den Fakultäten und für die zentrale Raumvergabe zu einem höheren Aufwand bei der Verteilung und einem ungünstigeren Verhältnis von Raumanforderungen und zur Verfügung stehenden Raumzeiten. Deshalb wäre es wünschenswert, dass die Fakultäten zunächst die eigenen Räume für Veranstaltungen nutzen und nur die verbleibenden Veranstaltungen in die zentrale Raumvergabe geben – oder aber die eigenen Räume durch die zentrale Raumverwaltung unter Beibehaltung eines Vorbuchungsrechtes verwalten zu lassen.

Einige weitere Schritte können die Raumverteilung für Lehrveranstaltungen weiter verbessern:

Handlungsempfehlungen

- 18) Bei der Anmeldung des Raumbedarfes sollte Dezernat FM es den Fakultäten ermöglichen, den Raumbedarf genauer anmelden zu können, um eine höhere Flexibilität für die Verteilung zu schaffen; dies betrifft z.B. die Differenzierung von „Muss-“ und „Kann“-Anforderungen bei den gewünschten Raumeigenschaften (ZV).
- 19) Die Zentrale Raumvergabe sollte regelmäßig (z.B. jährlich) die Raumverantwortlichen in den Fakultäten zu einem Austausch über Fragen der Passung und Ausstattung der Räume und Optimierungsmöglichkeiten im Vergabeprozess einladen (z.B. die Kennzeichnung von Seminarräumen mit fester Bestuhlung als Hörsäle) (ZV, Fak.).

- 20) Eine wesentliche Grundlage für eine gute Nutzung der Räume an der Universität Bielefeld ist, dass Dezernat FM und die Fakultäten einen gleichen Informationsstand über Räume, die für die Lehre genutzt werden können, und die Zuständigkeit für ihre Belegung herstellen. Mit Hilfe von Dez. FM sollten die Fakultäten ihre intern verwalteten Räume für die Lehrnutzung optimieren, z.B. durch eine Verbesserung der Raumausstattung (ZV, Fak.).
- 21) Für die Verwaltung und bessere Auslastung ihrer internen Räume sollten die Fakultäten nach dem Vorbild der Fakultät für Soziologie die Möglichkeit prüfen, die Belegungsverantwortung an das Dezernat FM zu übertragen, wenn geeignete Formen der „Vorbuchung“ für die eigene Fakultät entwickelt werden (Fak., ZV).

Lehrangebot kontrollieren

Eine abschließende Kontrolle des eingegebenen Lehrangebotes stellt sicher, dass das Angebot entsprechend der Lehrpläne vollständig ist und im eKVV korrekt eingetragen ist. Alle für die Studierenden zur Planung ihres nächsten Studiensemesters notwendigen Informationen – z.B. Modulzuordnungen und Studiengangöffnungen, Leistungsanforderungen und Kommentare – sollten vorhanden sein. Auch für die Prüfungsverwaltung ist dieser Kontrollschritt von entscheidender Bedeutung für die spätere Verbuchung von Leistungen und die korrekten Zuordnungsmöglichkeiten im Transcript of Records.

In den betrachteten Fakultäten übernehmen diesen Schritt oftmals dieselben Personen, die die Planung erstellt haben (eKVV-Beauftragte, Referentin des Studiendekans, Studentische Studienberatung). Teilweise übernimmt der Studiendekan/die Studiendekanin als verantwortlicher Akteur diese Kontrollschleife.

Handlungsempfehlungen

- 22) In jeder Fakultät sollte vor der Veröffentlichung eine zentrale Kontrolle des Lehrangebotes durch den Studiendekan/die Studiendekanin oder eine durch diese/-n beauftragte Person erfolgen (Fak.).
- 23) Eine fach- bzw. studienganginterne Überschneidungskontrolle wie auch die Absicherung vereinbarter Lehrimporte und „Zeitkorridore“ muss vor der Veröffentlichung im eKVV erfolgen und von dem Studiendekan/der Studiendekanin sichergestellt werden (Fak.).

Lehrangebot im eKVV veröffentlichen

Die Veröffentlichung des Lehrangebotes im eKVV innerhalb der Fakultäten wird durch die bereits für die Planung und Kontrolle des Lehrangebotes zuständigen Akteure vorgenommen. In einer Fakultät übernimmt der Studiendekan diesen Schritt, um seine Verantwortung für das bereitgestellte Angebot zu dokumentieren. Als Stichtag wird ein Termin zentral vorgegeben, zu dem das gesamte Veranstaltungsangebot der Universität Bielefeld im eKVV freigeschaltet wird. Dieser liegt ca. 4-6 Wochen vor Veranstaltungsende des Vorsemesters.

Die Veröffentlichung erfolgt meist nach der Kontrolle des Lehrangebotes, aber es gibt auch Fakultäten, in denen das Lehrangebot erst nach der Veröffentlichung einer kompletten Kontrolle unterzogen wird. Dies liegt zum einen an der besseren Übersichtlichkeit im eKVV nach Veröffentlichung, zum anderen daran, dass Lehrende vor der Veröffentlichung keine Möglichkeit haben, das Angebot zu sehen, da ihre normalen eKVV-Rechte dies nicht vorsehen.

Handlungsempfehlungen

- 24) Eine Veränderung der Rolle von Lehrenden im Sinne von Leserechten im eKVV oder eine andere Möglichkeit der Einsichtnahme in die unveröffentlichte Lehrplanung würde die Kontrolle des Lehrangebotes vor Veröffentlichung erleichtern (ZV).

„Online-Bedarfserhebung“ und Lehrangebot nachsteuern

Nach der Veröffentlichung des Lehrangebots im eKVV können Studierende ihr nächstes Semester planen. Sie sind dabei nicht verpflichtet, sich zu Veranstaltungen verbindlich anzumelden. 2004 wurde an der Universität Bielefeld mit der „Online-Bedarfserhebung“ ein Verfahren eingeführt, mit dem die Nachfrage der Studierenden über die im eKVV angelegten Stundenpläne für das kommende Semester erfasst und statistisch ausgewertet wird, um so die Lehrplanung weiter an die Bedarfe der Studierenden anpassen zu können.

Die Online-Bedarfserhebung markiert damit einen weiteren universitätsweiten Meilenstein im „Kalender der Lehrplanung“. Die Fakultäten erhalten dadurch ca. 2-3 Monate vor Veranstaltungsbeginn Rückmeldungen dazu, wo das Lehrangebot korrigiert werden muss (andere Räume, zusätzliche Lehraufträge, Überschneidungsprobleme etc.).

Das bisherige Verfahren (siehe Abb. 09) sah vor, dass alle Studierenden gegen Ende der Vorlesungszeit des Vorsemesters per Email im Namen des Prorektors/der Prorektorin für Studium und Lehre zur Beteiligung an der Online-Bedarfserhebung aufgerufen wurden. Die Teilnahme ist freiwillig und der Anteil der Studierenden, die sich beteiligen, betrug bisher durchschnittlich 40%, schwankte allerdings von Fakultät zu Fakultät deutlich. Für die Erstellung ihrer Stundenpläne hatten die Studierenden 2 Wochen Zeit.

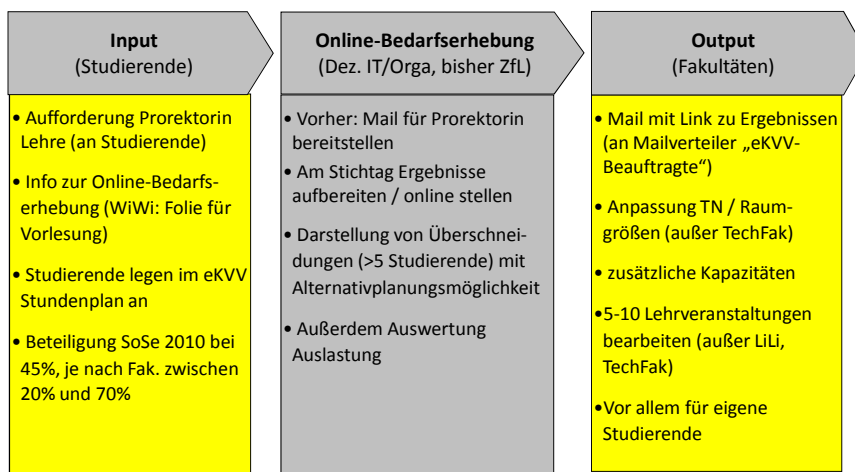


Abb. 09 Zentraler Prozessschritt „Online-Bedarfserhebung“

Danach wurden die vorhandenen Stundenpläne statistisch ausgewertet und den Fakultäten die Auswertungen und Überschneidungslisten elektronisch zur Verfügung gestellt. Zudem gab es die technische Möglichkeit, Veranstaltungen probeweise im Stundenplan zu verschieben, um zu sehen, wie viele Studierende bei einer zeitlichen Verlegung wiederum von einer Überschneidung betroffen wären. Die Online-Bedarfserhebung wurde bis zum WS 2009/2010 durch das ZfL durchgeführt, ab dem SS 2010 vom Dez. IT/Orga. Sie ist damit ein zentral durchgeführter universitätsweiter Prozessschritt. Die Fakultäten konnten diese statistischen Daten dann für Anpassungen ihres Lehrangebotes nutzen. Weitere zentrale Schritte wurden nicht unternommen.

Die Nachsteuerung des Lehrangebotes auf Basis der Online-Bedarfserhebung erfolgt dann in der Verantwortung der Fakultäten. In den Prozesserhebungen wurde deutlich, dass die Nutzung der Informationen in den Fakultäten sehr verschieden intensiv ist und auch unterschiedliche Schwerpunkte umfasst. Dies sei an drei Beispielen illustriert:

- In der technischen Fakultät wird beispielsweise gar nicht mit den Daten gearbeitet, da die Fakultät klein genug für direkte Abstimmungen ist, wenig Vernetzungen zu anderen Fakultäten vorhanden sind und sie über genügend Lehrkapazitäten verfügt.
- In der Fakultät für Mathematik werden die Daten umfänglich genutzt, um genügend Veranstaltungsplätze in besonderen Seminaren und Tutorien anbieten zu können. Dafür werden die Daten der Online-Bedarfserhebung mit anderen Datenquellen (z.B. TN-Zahlen des vergangenen Semesters) korreliert, um eine möglichst gute Prognose der zu erwartenden Studierenden im nächsten Semester zu erhalten.
- In der Fakultät für Erziehungswissenschaft werden die Daten der Online-Bedarfserhebung genutzt, um Kapazitätsengpässe vermeiden zu können und um Überschneidungen zu bearbeiten, da in der Fakultät derzeit im Bachelor v.a. Nebenfachstudierende verschiedener Lehramter studieren, so dass die Vernetzung mit anderen Fakultäten sehr hoch ist.

Für die Nachsteuerung des Lehrangebotes sind oftmals diejenigen Personen zuständig, die die Lehrplanung vorgenommen haben (eKVV-Beauftragte, Referentin des Studiendekans, studentische Studienberatung). Gelegentlich werden die Studiendekane, fachbezogene Koordinator(inn)en sowie Studiengangs- und Modulbeauftragte eingebunden. Die Wahrnehmung der Überschneidungsbearbeitung ist aufgrund ihrer Reichweite eine mindestens auf Studiengangs-, besser auf Fakultätsebene anzusiedelnde Aufgabe, die Anpassung der Kapazitäten kann gegebenenfalls auch auf Modulebene erfolgen.

Die Stärke der Online-Bedarfserhebung ist darin zu sehen, dass das Verfahren die Nachfrage der Studierenden zu einem Zeitpunkt weit vor Semesterbeginn mit in den Lehrplanungsprozess einpeist und so eine bessere Nachsteuerung innerhalb der Fakultäten und v.a. auch zwischen diesen stattfinden kann. Das Verfahren unterstützt damit die Planungsprozesse in den Fakultäten, ohne die Freiheit der Studierenden zu beschränken, sich nicht verbindlich zu Veranstaltungen anmelden zu müssen. Das Instrument passt somit gut zur Organisationskultur an der Universität Bielefeld.

Als Schwäche des derzeitigen Verfahrens wird von den Fakultäten die beschränkte Aussagekraft der Daten bezeichnet, da sich erstens nur ein Teil der Studierenden beteiligt und zweitens Studierende oftmals nicht ihr tatsächlich geplantes Pensum für das nächste Semester angeben, sondern ihren Stundenplan „überbuchen“. Lineare Hochrechnungen der Auswertung sind deshalb nicht möglich, so dass sich Fehlplanungen dadurch nicht immer vermeiden lassen. Die Auswertungsansichten werden von den Fakultäten teilweise als zu komplex und schwer verständlich bewertet.

Insbesondere bezogen auf Überschneidungen von Veranstaltungen lassen die Prozessanalysen vermuten, dass die Ergebnisse der Online-Bedarfserhebung in den Fakultäten oftmals wenig Wirkung in Form von Veranstaltungsverlegungen zeigen. Hier kann ein sich gegenseitig verstärkender Rückkoppelungseffekt zum Verhalten der Studierenden vermutet werden, die sich als Reaktion darauf evtl. in geringerem Ausmaß am Verfahren beteiligen, was wiederum die Aussagekraft der Daten reduziert. Von externer Seite fällt weiterhin auf, dass über das Verfahren sehr unterschiedliche Vorstellungen bei den Studierenden, in den Fakultäten und den zentralen Bereichen herrschen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass bisher wenig gesteuerte Information/Kommunikation stattgefunden hat.

Insgesamt liegt mit der Online-Bedarfserhebung an der Universität Bielefeld ein Instrument mit hohem Potenzial vor, die Lehrplanung nachfrageorientiert zu gestalten und dabei die Organisationskultur angemessen zu berücksichtigen, den Studierenden möglichst viel Freiheit bei der Gestaltung ihres Studiums zu lassen. Allerdings wird dieses Potenzial derzeit noch nicht ausgeschöpft. Insbesondere was Information/Kommunikation und die zentrale Begleitung des Verfahrens angeht, bestehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Handlungsempfehlungen

- 25) Die Lehrplanung an der Universität Bielefeld erfolgt in hohem Maße nachfrageorientiert. Wenn diese Ausrichtung auch zukünftig bestehen soll, wird empfohlen, das Instrument „Online-Bedarfserhebung“ zu erhalten und gezielt auszubauen, so dass sein Potenzial voll ausgeschöpft werden kann. Dazu ist ein klares Commitment der Hochschulleitung zu dieser Ausrichtung erforderlich (R).
- 26) Um zu einer dauerhaft hohen Nutzungsquote zu kommen, sollte die Online-Bedarfs-Erhebung als zentrales Element einer nachfragegesteuerten Lehrplanung ernst genommen und durch geeignete Maßnahmen bei den Fakultäten, Lehrenden und den Studierenden beworben werden (z.B. Werbung durch die Lehrenden in Veranstaltungen nach dem Vorbild der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften). Die Information und Kommunikation über das Verfahren bei den genannten Nutzergruppen sollte verbessert werden, z.B. sollten nicht nur Studierende, sondern auch Lehrende und Lehrplanende über die Durchführung der Online-Bedarfserhebung in regelmäßigen Abständen informiert werden (Fak., ZV). Für eine Auswertung und Verbesserung der Beteiligung muss eine fakultätsdifferenzierte Auswertung der Beteiligung ermöglicht werden.
- 27) Zur besseren Einschätzung der benötigten Lehrkapazitäten sollten die Fakultäten stärker als bisher verschiedene Daten (Ergebnisse der Online-Bedarfserhebung, Kohortengrößen, Erfahrungswerte vergangener Semester) kombinieren (Fak.).

- 28) Die Fakultäten müssen untereinander die Bearbeitung von Überschneidungsproblemen stärker als bisher sicherstellen. Dabei sollten sie sich nicht nur auf die althergebrachten, typischen Fächerkombinationen konzentrieren, sondern die tatsächlich von den Studierenden gewählten Kombinationen verstärkt berücksichtigen. Der Überschneidungsbearbeitung auf Basis der Online-Bedarfserhebung sollte – zumindest bei statistisch als relevant erkannten Fächerkombinationen und Studierendenzahlen – auch Vorrang vor verabredeten Zeitfenstern („Korridoren“) eingeräumt werden (Fak.). Entsprechende Daten zu häufigen Fächerkombinationen müssen den jeweiligen Akteuren verfügbar gemacht werden.
- 29) Die Bearbeitung von fakultätsübergreifenden Überschneidungen darf nicht allein der Verantwortung der Fakultäten untereinander überlassen werden, sondern muss von zentraler Stelle aus unterstützt, koordiniert und auch kontrolliert werden. Es wird deshalb empfohlen, die Online-Bedarfserhebung zentral nicht nur technisch durchzuführen und auszuwerten, sondern darüber hinaus das Verfahren auch inhaltlich zu betreuen, die Kommunikation systematisch zu gestalten und in den Fakultäten nachzufassen, welche Maßnahmen zur Anpassung vorgenommen worden sind. Dafür sind auf zentraler Seite entsprechende Ressourcen einzuplanen (ZV).
- 30) Im Rahmen der Nachsteuerung des Lehrangebotes können sich noch Veränderungen bei Modulzuordnungen oder Studiengangöffnungen ergeben. Um alle Lehrenden über den aktuellen Stand für ihre Lehrveranstaltungen zu informieren, sollte mittelfristig eine Möglichkeit geschaffen werden, ihnen automatisiert die relevanten studiengang- und modulbezogenen Informationen für jede ihrer Veranstaltungen zu übermitteln (z.B. per Email). Damit würden die Lehrenden passgenaue Informationen über die unterschiedlichen Leistungsanforderungen und Modulbeschreibungen der verschiedenen Studiengänge erhalten und könnten sich entsprechend auf ihre Veranstaltungen vorbereiten (ZV).

„Zentrale Raumvergabe“ und Räume und Zeiten nachsteuern

Die Vergabe der zentral verwalteten Lehrveranstaltungsräume erfolgt durch die „Zentrale Raumvergabe“, die seit 2006 in Dez. FM, Abteilung für Infrastrukturelles Facility Management, angesiedelt ist. Sie wird in einem elektronisch unterstützten Verfahren durchgeführt, in dem das eKVV und für die automatisierte Erstverteilung der Räume die Software S-Plus zum Einsatz kommen. Derzeit wird die Zentrale Raumvergabe im Wesentlichen durch einen Mitarbeiter getragen, eingebunden sind weiterhin die Abteilungsleiterin und für Vertretung weitere Mitarbeiter/-innen.

Die Aufgaben der Zentralen Raumvergabe sind:

- Raumverwaltung, Verteilung der zentralen Räume (17 Hörsäle und 71 Seminarräume)
- Plausibilitätsprüfung der Anfragen der Fakultäten vor der Raumvergabe
- Pflege der Rauminformationen im eKVV und Unterstützung bei dessen Weiterentwicklung
- Auslastungskontrollen der zentralen und dezentralen Räume, u.a. zur Nachsteuerung der Raumvergabe
- Information zu raumrelevanten Themen, Fortbildung zur Raumvergabe, individuelle Beratung, teilweise Einarbeitung von Mitarbeiter(inne)n aus Fakultäten.

Die Hauptschnittstellen der „Zentralen Raumvergabe“ sind auf zentraler Seite andere Bereiche innerhalb des Dezernat FM und das Dez. IT/Orga. Eine enge Anbindung an die Einheiten, die zentral die Lehrplanung unterstützen/begleiten, ist für die Durchführung der Raumvergabe von großer Bedeutung, um möglichst gut passende Lösungen für die unterschiedlichen Anforderungen der Fakultäten finden zu können. In den Fakultäten sind die Hauptansprechpartner eKVV-Beauftragte und speziell benannte „Raumbeauftragte“, teilweise auch einzelne Lehrende. Als problematisch wird ein häufiger Wechsel der Ansprechpersonen in einigen Fakultäten sowie die breit gestreute Rechtevergabe ohne einzelne verantwortliche Person(en) benannt.

Das Verfahren der Raumvergabe wurde 2006 neu aufgesetzt und wird seitdem in Rückkoppelung mit anderen zentralen Bereichen und Feedback aus den Fakultäten regelmäßig weiterentwickelt. Die Raumvergabe für die zentralen Hörsäle und Seminarräume erfolgt in drei zeitlich gestaffelten Phasen (siehe Abb. 10) und hat als universitätsweites Verfahren eine hohe Bedeutung im „Kalender der Lehrplanung“. Sie startet ca. 8 Wochen vor Veranstaltungsbeginn:

- In der ersten Phase werden Räume für Pflichtveranstaltungen sowie weitere regelmäßig stattfindende Vorlesungen und Seminare vergeben. Dafür müssen die Fakultäten eine Liste mit denjenigen Veranstaltungen an die Zentrale Raumvergabe schicken, die als Pflichtveranstaltungen gelten und zeitlich nicht verschoben werden dürfen. Diese Veranstaltungen werden zuerst vergeben, bevor die weiteren Vorlesungen und Seminare vergeben werden.
- In der zweiten Phase, die ca. 2 Wochen später stattfindet, werden die Räume für Tutorien und Übungen vergeben.
- In der dritten Phase, die eine weitere Woche später stattfindet, werden dann Räume für Einzeltermine vergeben. Zu den Einzelterminen zählen u.a. Blockveranstaltungen und Klausuren.

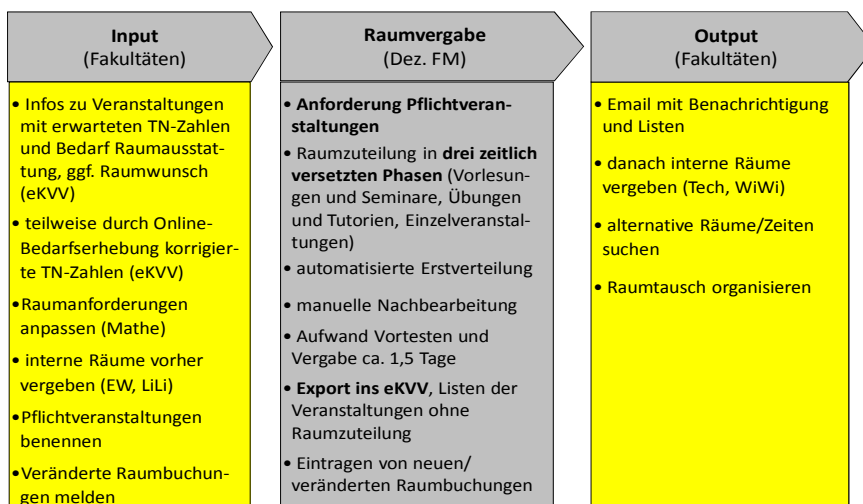


Abb. 10 Zentraler Prozessschritt „Zentrale Raumvergabe“

Zur Kennzeichnung der Pflichtveranstaltungen ist anzumerken, dass ihr jeweiliger Anteil an der Gesamtzahl der Lehrveranstaltungen einer Fakultät deutlich verschieden ausfällt. Dies ist auf die variierende Flexibilität der einzelnen Curricula zurückzuführen: In Studiengängen, in denen für jedes Fachsemester ein Großteil der zu besuchenden Veranstaltungen fest stehen und nicht gegen andere auszutauschen sind, ist erwartungsgemäß der Anteil der daraufhin als Pflicht gekennzeichneten Veranstaltungen sehr hoch. Die zeitliche Positionierung dieser Lehrveranstaltungen muss deshalb gesichert sein, um die Studierbarkeit und Überschneidungsarmut für die Studierenden sicherzustellen. Entsprechend werden die Räume für diese Veranstaltungen prioritär vergeben. Demgegenüber haben Fakultäten mit einem hohen Maß an Flexibilität des Curriculums eine geringere Sicherheit, dass ihre Veranstaltungen zu den bevorzugten Zeiten Räume zugewiesen bekommen – sie ermöglichen also den anderen Fakultäten indirekt die Absicherung eines festen Curriculums.

Ein anderer Unterschied zwischen den Fakultäten besteht in der variierenden Bedeutung der einzelnen Raumvergabephasen für ihr Lehrangebot. In manchen Fakultäten spielt zum Beispiel bei einer hohen Bedeutung von Tutorien und Übungen die Raumvergabe der zweiten Phase, in anderen mit einem hohen Anteil an (oft von Lehrbeauftragten durchgeführten) Blockveranstaltungen die dritte Phase eine entscheidende Rolle.

Die Ergebnisse der Raumvergabe werden wieder zu den Informationen über die einzelnen Veranstaltungen ins eKVV zurückgespielt. Veranstaltungen, denen kein Raum zugewiesen werden konnte, gehen als Liste an die Fakultäten zurück. Diese können – und müssen – dann selber nach Alternativen suchen. Dafür werden entweder fakultätseigene Räume genutzt, Raumtausche organisiert oder die Fakultäten recherchieren im eKVV nach freien Raumzeiten und fordern über das System eine Raumalternative bei der Zentralen Raumvergabe an. Diese Aufgaben übernehmen die Raum- oder eKVV-Beauftragten in Abstimmung mit den Lehrenden, in einigen Fällen auch Lehrende direkt. Da hierfür das Prinzip „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ gilt, erweist es sich als vorteilhaft für eine möglichst schnelle Rückmeldung, wenn bereits bei der Lehrplanung Zeitalternativen von den Lehrenden angegeben worden sind.

Die Nachsteuerung der Räume und Zeiten ist für die Fakultäten mit einem hohen Aufwand verbunden. Für diesen Prozessschritt besteht eine hohe Sensibilität bei den Lehrenden, wenn z.B. die Ausstattung der Räume nicht wie gewünscht ist oder die Veranstaltung zu einer anderen Zeit als geplant stattfinden muss. Eine für die Lehrenden möglichst optimale Nachsteuerung hat deshalb hohe Priorität für die Fakultäten. In den Prozessanalysen wurde deutlich, dass bei den Anpassungen, die im Zuge der Raumvergabe erforderlich werden, die Überschneidung von Veranstaltungen aus Sicht der Studierenden nicht mehr mitverfolgt wird.

Insgesamt ist die Vergabe der Räume im Rahmen des Lehrveranstaltungsmanagement ein innerhalb der Universität als komplex und schwierig angesehenes Thema, bei dem Fragen von taktischem Verhalten der Fakultäten, der Angewiesenheit auf die Zuteilung von – unter Umständen knappen – angemessenen Räumen, einer effizienten Nutzung der vorhandenen Ressourcen und den individuellen Zeitpräferenzen der Lehrenden eng ineinandergreifen. Eine Entwicklung möglicher Anreize zur „sparsamen“ Nutzung von Räumen, der Rückgabe bzw. einem Wechsel in möglicherweise kleinere Räume in einem quasi-marktförmigen Modell ist bisher nicht vorgesehen, und so vermischen sich unterschiedliche Handlungsweisen und -motive.

Aus externer Perspektive fällt weiterhin auf, dass die einzelnen Verfahrensschritte der Zentralen Raumvergabe in den Fakultäten nicht durchgehend bekannt sind, wodurch einerseits das Zusammenspiel zwischen Fakultäten und Zentraler Raumvergabe beeinträchtigt wird und andererseits teilweise veraltete oder unzutreffende Vorstellungen über das Verfahren der Raumvergabe in den Fakultäten Bestand haben. Das Wissen über den Ablauf und die Komplexität des Raumvergabeprozesses ist zwischen den operativen Mitarbeiter(inne)n und den Lehrenden, aber auch der Fakultätsleitung, sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die operativen Mitarbeiter/-innen befinden sich in einer teilweise schwierigen Sandwichposition zwischen „ihren“ Lehrenden und der Zentralen Raumvergabe, ihre Tätigkeit hat einen stark vermittelnden Charakter. Dafür ist notwendig, dass sie sich mit dem Verfahren der Raumvergabe sehr gut auskennen, die Bedarfe und Wünsche der Lehrenden in ihrer Fakultät kennen und ein geeignetes Vorgehen entwickeln können, die Raum- und Zeitplanung für ihre Fakultät möglichst zügig und reibungsarm zu gestalten. Von Seiten der Fakultäten wird eine bessere Erreichbarkeit und schnellere Reaktion der Zentralen Raumvergabe beim Anpassen/Nachsteuern der Raumbuchungen gewünscht.

Handlungsempfehlungen

- 31) Bereits jetzt werden spezifische lehrbezogene Raumanforderungen einzelner Fakultäten von der Zentralen Raumvergabe berücksichtigt (z.B. der hohe Anteil an Blockseminaren in der Fakultät für Erziehungswissenschaft oder die sehr große Anzahl an Tutorien in der Fakultät für Mathematik), was die Raumplanung in den Fakultäten sehr erleichtert. Dieses Vorgehen sollte weiter ausgebaut werden, wofür regelmäßige Termine (z.B. jährlich) zwischen Dez. FM und jeder Fakultät empfohlen werden, um etwaige spezifische Raumbedarfe/-anforderungen genauer kennen zu lernen (ZV, Fak.).
- 32) Derzeit besteht die Vermutung, dass Fakultäten die Meldung ihrer Pflichtveranstaltungen neben den studienplanbezogenen Anforderungen teilweise „taktisch“ durchführen, um eine möglichst hohe Raumzuweisungsquote zu erreichen. Für eine möglichst für alle Fakultäten gerechte Verteilung wird vorgeschlagen, die Zuweisungsquoten insbesondere in der ersten Raumvergabephase zwischen den Fakultäten vergleichbar hoch zu machen bzw. mit den spezifischen Raumanforderungen rückzukoppeln (ZV).
- 33) Für Blockseminare und Klausuren ist die derzeitige späte Raumvergabe in der dritten Phase ungünstig, weil sie wichtige Bausteine des regulären Lehr- und Prüfungsangebotes darstellen und in manchen Fakultäten in größerer Anzahl vorhanden sind (z.B. Blockseminare in der Fakultät für Erziehungswissenschaft). Hier sollten Zentrale Raumvergabe und die Fakultäten geeignete Veränderungen im Verfahren suchen (ZV, Fak.).
- 34) Bei der Benachrichtigung über Lehrveranstaltungen ohne Raumzuweisung wären für die Bearbeiter/-innen in den Fakultäten neben der Angabe der Veranstaltungsnummer weitere Angaben z.B. Name der/des Lehrenden und Kurztitel hilfreich für die Weiterbearbeitung. Außerdem wünschen sie sich eine Auflistung der Veranstaltungen, bei denen Anpassungen der Raumanforderungen von der Zentralen Raumvergabe vorgenommen wurden, damit ein Raum zugewiesen werden konnte (ZV).

- 35) Auch bei der Verschiebung von Zeiten, die sich aus der Raumvergabe ergeben, müssen Überschneidungsprobleme für die Studierenden im Blick behalten werden. Dafür ist ein enger Austausch zwischen der für die Raumvergabe und der für die Überschneidungsbearbeitung zuständigen Person notwendig. Mit der Angabe von Terminalalternativen durch Lehrende werden Verlegungen erleichtert (Fak.).
- 36) Prüfungen mit besonderem Raumbedarf sollten möglichst früh für die zentrale Raumvergabe angemeldet werden (Fak.).
- 37) Eine grundsätzliche Ausrichtung in Richtung eines möglichst sparsamen Umgangs mit der Ressource der Räumlichkeiten erfordert eine entsprechende Orientierung durch die Universitätsleitung und perspektivisch die Entwicklung von hierfür geeigneten Anreizen und Instrumenten (z.B. Belohnen von sparsamer Raumnutzung und Rückgabe nicht benötigter Flächen, Verbesserung der Raumausstattungen in Kombination mit veränderten Nutzungsvereinbarungen, Raumhandelsmodelle) (R).

Automatisierte Platzvergabe und Platzvergabeverfahren durchführen

An der Universität Bielefeld besteht für die Studierenden für die meisten Veranstaltungen keine Anmeldepflicht. Das Anlegen von Stundenplänen im eKVV erleichtert dennoch Lehrenden und Studierenden die Planung und ermöglicht Anpassungen entsprechend der Nachfrage, z.B. über die Online-Bedarfserhebung, sowie die Kommunikation über veranstaltungsbezogene Mailverteiler. Es gibt jedoch auch Veranstaltungen mit Teilnahmeschränkung, die aufgrund bestimmter organisatorischer oder didaktischer Anforderungen formuliert werden. Die rechtlichen Bedingungen dafür und Vorschläge zur organisatorischen Umsetzung sind in den Prüfungsordnungen und deren Kommentierungen formuliert.

Für diese Veranstaltungen werden von den Fakultäten Platzvergabe- bzw. Platzverteilverfahren durchgeführt, i.d.R. über das eKVV. Dafür wird im „Kalender der Lehrplanung“ ein Anmeldezeitraum von 2 Wochen für die Studierenden vorgesehen, der ca. 6 Wochen vor Veranstaltungsbeginn endet. In der Zeit sollen die Studierenden ihre Stundenpläne im eKVV überprüfen und Veranstaltungsprioritäten setzen, so dass auf dieser Basis die Veranstaltungsplätze vergeben werden können.

Betrachtet man die durchgeführten Platzvergabeverfahren in den Fakultäten, orientieren sie sich kaum an dieser Frist. Erste Verfahren werden zeitlich bereits zur Online-Bedarfserhebung durchgeführt, letzte Verfahren zu Beginn der Veranstaltungen. Die Frist zur Veranstaltungsanmeldung ist somit der einzige Termin im „Kalender der Lehrplanung“, der geringe Beachtung von den Fakultäten erfährt und kaum strukturierende Wirkung hat.

Die Studierenden wissen wegen dieser Heterogenität teilweise erst mit großem zeitlichem Abstand, welche Veranstaltungen sie in ihrem Kern- bzw. Nebenfach im nächsten Semester wirklich besuchen können. Beobachtet werden kann, dass die Studierenden sich „vorsichtshalber“ für eine Vielzahl von Veranstaltungen eintragen, um am Ende auch möglichst viele der gewünschten Plätze zu erhalten. Dieses Verhalten, das als Reaktion auf die Verfahrensunsicherheit gewertet werden kann, führt auf Seiten der Fakultäten wiederum zu verschiedenen Problemen bei der Platzvergabe/-verteilung. Vor allem frühe Platzvergabeverfahren (z.B. zeitlich parallel zur Online-Bedarfserhebung) irritieren den Gesamtprozess zusätzlich, weil die Trennschärfe zur Planungs- und Anpassungsphase des Lehrangebotes für Studierende nicht mehr erkennbar ist und sich unerwünschte Wechselwirkungen z.B. mit der Online-Bedarfserhebung ergeben.

Platzvergabeverfahren gibt es in allen in der vertieften Analyse betrachteten Fakultäten. Teilweise betreffen diese bestimmte Veranstaltungstypen wie Übungen oder Bachelor-Seminare, für die über Parallelveranstaltungen ausreichend Plätze für alle interessierten Studierenden bereit stehen, aber eine Gleichverteilung erfolgen soll, um bestimmte Veranstaltungsgrößen sicherzustellen. Teilweise betreffen diese aber auch Veranstaltungen, für die mehr Interessent(inn)en als Plätze zur Verfügung stehen und eine Auswahl vorgenommen werden muss.

Die Auswahl nehmen meist nicht die Lehrenden selbst vor, sondern es erfolgt eine gebündelte Aufgabenwahrnehmung auf Fakultätsebene, z.B. durch den Studiendekan, dessen Referentin/Assistentin oder einen wissenschaftlichen Mitarbeiter mit Aufgaben im Lehrveranstaltungsmanagement. Diese Zuordnung ermöglicht einerseits die administrative Entlastung von Lehrenden und andererseits die Gleichbehandlung der Studierenden durch die Anwendung gleicher Verteilungskriterien sowie eine bessere Übersicht über das Gesamtangebot an Veranstaltungsplätzen innerhalb der Fakultät.

Seit einigen Semestern gibt es bei der Platzvergabe ein zentrales Unterstützungsangebot für die Fakultäten durch eine automatisierte Vorvergabe der Plätze (siehe Abb. 11). Von den sechs Fakultäten der vertieften Analyse haben in der Vergangenheit bereits vier auf dieses Angebot zurückgegriffen. Die Vorvergabe wurde bis zum SS 2010 vom ZfL durchgeführt und ist jetzt zum Dez. IT/Orga (BIS) übergegangen. Sie wurde nach den Vorgaben der Fakultäten durchgeführt (u.a. zu verteilende Veranstaltungen, Verteilungskriterien, Verteilzeitpunkt) und erfolgte automatisiert auf Basis der Daten im eKVV. Die Ergebnisse wurden nach der automatisierten Verteilung entsprechend der Kriterien manuell optimiert und dann den Fakultäten zur Kontrolle und Nachbearbeitung zurückgeleitet. Die endgültigen Ergebnisse wurden ins eKVV zurückgespielt und so den Studierenden zugänglich gemacht.

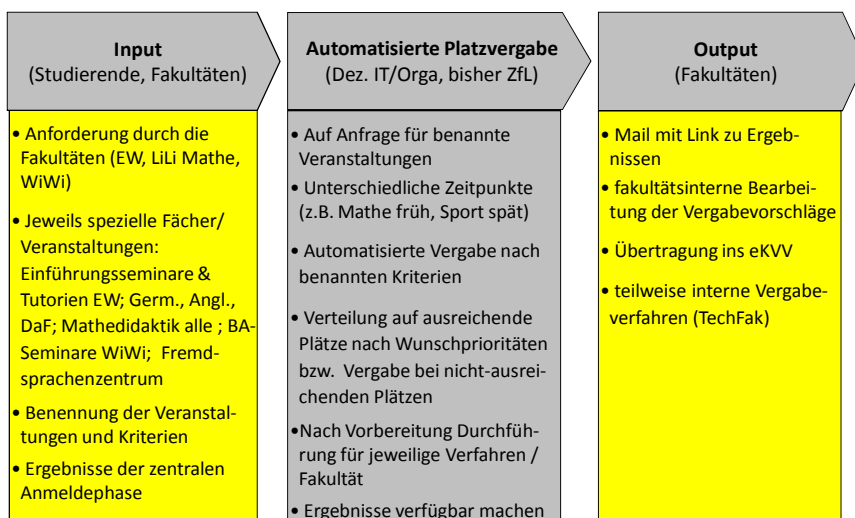


Abb. 11 Zentraler Prozessschritt „Automatisierte Platzvergabe“

Die Fakultäten, die das zentrale Vorverteilungsangebot in Anspruch nehmen, bewerten diese Unterstützung als wertvoll und arbeitserleichternd. Vorteile der zentralen Ansiedlung sind, dass so vergleichbare Verfahren zwischen den Fakultäten entwickelt werden können und sichergestellt werden kann, dass allgemeine Verteilkriterien zur Anwendung kommen. Es können Mengenvorteile genutzt und einzelne Verfahren schneller und mit weniger Aufwand durchgeführt werden, als wenn in jeder Fakultät jemand damit beauftragt wäre.

Von der Zentralen Verwaltung wird den Fakultäten an der Universität Bielefeld empfohlen, in Koppelung mit Platzvergabeverfahren eine „Notfallsprechstunde“ für Studierende anzubieten, um individuelle (Härte-)Fälle bei der Platzvergabe angemessen berücksichtigen zu können. Dafür sollte idealerweise ein Angebot an offenen Plätzen zurückgehalten werden. Drei der vertieft betrachteten Fakultäten bieten eine solche Notfallsprechstunde nach der Platzvergabe an (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Erziehungswissenschaft, Mathematik), eine vierte Fakultät erarbeitet individuelle Lösungen, wenn Studierende sich nach der Vergabephase melden (Fakultät für Biologie). In der Fakultät für Erziehungswissenschaft wird ein Kontingent von ca. 20 % der Plätze für die Notfallsprechstunde zurückgehalten, die anderen Fakultäten verteilen noch vorhandene Restplätze in Veranstaltungen.

Für Studierende ist die Platzvergabe eine sensible Phase des Gesamtprozesses. Aus ihrer Perspektive gibt es deshalb deutliche Kritik, die sich v.a. auf das Verfahren bezieht, aber auch generell auf die knappe Platzanzahl in manchen Veranstaltungen oder Nebenfächern (z.B. Psychologie). Die zeitlich z.T. weit auseinander gezogenen Vergabeverfahren erschweren ihnen die Semesterplanung, die neben dem Studium weitere Lebensbereiche wie Familie oder Arbeit betrifft. Zudem ist für Studierende nicht transparent, wie jeweils das konkrete Verteil- bzw. Vergabeverfahren aussieht und nach welchen Kriterien Veranstaltungsplätze jeweils vergeben werden. Das derzeitige Vorgehen sorgt damit insgesamt bei den Studierenden für Probleme bei der Semesterplanung und für Verunsicherung durch verschiedene Verfahren und verschiedene Vergabezeitpunkte.

Handlungsempfehlungen

- 38) Aufgrund der herausragenden Bedeutung des Prozessschrittes „Platzvergabe“ für die Studierenden sollte er auf deren Anforderungen hin optimiert werden. Empfohlen wird, die Platzvergabeverfahren zwischen den Fakultäten im Interesse der Studierenden zeitlich zu vereinheitlichen und ein universitätsweites Zeitfenster zu vereinbaren, in dem alle Platzvergabeverfahren stattfinden. Dieses sollte zeitlich nach den Anpassungsschritten des Lehrangebotes und nach der Raumvergabe liegen und in den „Kalender der Lehrplanung“ aufgenommen werden (Fak., ZV).
- 39) Werden Platzvergabe- oder -verteilverfahren durchgeführt, sollten die Fakultäten auch eine Notfallsprechstunde anbieten. Zum einen kann darüber die Platzvergabe für Einzelfälle nachgesteuert werden und berechnete Ansprüche von Studierenden können aufgenommen werden. Dafür muss ein ausreichend großes Kontingent an (Rest-)Plätzen vorab eingeplant werden. Zum anderen wird den Studierenden durch eine ähnliche Organisation des Verfahrens in allen Fakultäten die Orientierung erleichtert, wenn sie in mehreren Fakultäten an Platzvergabeverfahren teilnehmen (Fak.).

- 40) Die zentrale Unterstützung über die automatisierte Platz(vor)vergabe ist für die Fakultäten ein nützlicher Service und entlastet sie. Eine Bündelung der Verfahren an einer Stelle schafft zusätzlich Mengenvorteile, was Aufwand und Dauer für die Durchführung der Verfahren angeht. Der Service sollte deshalb als Baustein der zentralen Unterstützung erhalten werden und dafür entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das Angebot sollte den Fakultäten gegenüber deutlicher kommuniziert werden (ZV).

5.2.3. Unterschiede der Prozessgestaltung in den Fakultäten

Obwohl die Gestaltung der Lehrplanung und der Abstimmung und Anpassung des Lehrangebotes in den vertieft betrachteten Fakultäten im grundsätzlichen Ablauf und den wichtigsten Arbeitsschritten ähnlich durchgeführt werden, wie die vorangegangene Darstellung zeigt, sind an einigen Stellen doch markante Unterschiede sichtbar. Diese Unterschiede können auf sehr verschiedenen Ebenen zu bemerken sein:

1. Die Abstimmung der Lehrplanung weist einen deutlich unterschiedlichen **Zeitplan** aus. Nach der Versendung des zentralen Kalenders wartet die eine Fakultät noch einen Monat bis zur internen Aufforderung das Lehrangebot abzugeben, während die andere Fakultät diesen Aufruf schon am Ende der Vorlesungszeit des vorhergehenden Semesters verschickt hat.
2. Die **Aufwände** für die Lehrplanung unterscheiden sich sehr deutlich. Wo das Lehrangebot sich zu großen Teilen aus dem des vergangenen oder vorvergangenen Semesters zusammensetzt, können Lehrende per Anruf oder sogar „im Abo“ kennzeichnen, welche Lehre sie übernehmen, während in anderen Fakultäten detaillierte Angaben abgegeben werden müssen. Entsprechend unterscheidet sich auch die Eingabe ins eKVV oder der Aufwand für Kontrollen auf Vollständigkeit, Studierbarkeit oder Überschneidungen.
3. Die Anzahl der aktiv beteiligten **Akteure** differiert, ebenso die Beteiligung von Substrukturen der Fakultät oder von Gremien. Zum Teil gibt es mehrere langwierig vorbereitete und von einer hauptamtlichen Kraft koordinierte Sitzungen der LeKo, zum anderen Teil beschäftigt sich lediglich ein Sekretariat mit der Lehrplanung und der Eingabe in das eKVV.
4. Die **Reihenfolge** der Schritte weicht voneinander ab, selbst wo die Abläufe nicht beliebig kombinierbar erscheinen. Eine Platzvergabe findet beispielsweise zu ganz unterschiedlichen Zeitpunkten statt, aber auch das Lehrangebot wird mal vor, mal nach der Veröffentlichung im eKVV endkontrolliert.
5. Es existiert eine sehr unterschiedliche Abhängigkeit von den **zentralen Prozessschritten** Online-Bedarfserhebung, Raumvergabe und der Automatisierten Platzvergabe. Aus den Ergebnissen der Online-Bedarfserhebung, der Raumvergabe oder auch der Automatisierten Platzvergabe werden ganz unterschiedlich intensive Reaktionen abgeleitet. In der einen Fakultät wird die Online-Bedarfserhebung überhaupt nicht berücksichtigt, und auch Platzvergabeverfahren spielen aufgrund einer ausreichenden Lehrkapazität keine Rolle, in einer anderen Fakultät ist die zentrale Unterstützung durch Automatisierte Platzvergabeverfahren zur Verteilung von Seminarplätzen aufgrund der Anzahl Studierender und teilnahmebeschränkter Veranstaltungen unverzichtbar.
6. Besonders die **Raumvergabe** mit ihren drei Phasen hat für die einzelnen Fakultäten eine deutlich unterschiedliche Gewichtung. Die zentrale Raumvergabe spielt in ihren drei Phasen

für jeweils eine Fakultät eine wichtige Rolle, während andere Fakultäten mehr oder weniger mit ihren eigenen Räumen einen großen Teil der Lehre abdecken.

Die Ursachen für diese Unterschiede in den Prozessen sind vielfältig und auch schwer zu differenzieren, da hier verschiedene Aspekte ineinander fließen: zunächst sind die Unterschiede in der Prozessgestaltung erwartungsgemäß auf inhaltlich-fachliche Unterschiede zwischen den Fakultäten zurückzuführen – in ihrer Größe in Bezug auf Haupt- und Nebenfachstudierende, der Anzahl an Studiengängen und Studienfächern, der Flexibilität oder Starrheit des Curriculums und dem Grad des Austausches mit anderen Fakultäten durch Im- oder Exporte bzw. die Einbindung in die Lehramtsausbildung (siehe Kapitel 4.1. zur Auswahl für die vertiefende Analyse).

Größe, Flexibilität und auch fakultätsübergreifende Einbindung sind jeweils Gründe für mehr Aufwand und entsprechend auch längere zeitliche Dauer, die Beteiligung von mehr Akteuren, mehr Kontrollschritte etc. Die Bandbreite reicht hier von oft eher naturwissenschaftlich-technischen Fakultäten mit weitgehend festgelegten Curricula und damit auch einem entsprechend festgelegten Lehrangebot, bei dem 80-90 % der Veranstaltungen regelmäßig angeboten werden (z.B. Technische Fakultät, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Mathematik) bis hin zu geistes- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten, bei denen ein ebenso hoher Anteil des Curriculums jedes Semester neu erstellt wird, weil es wenige feste Pflichtveranstaltungen gibt (z.B. Fakultäten für Erziehungswissenschaft oder Linguistik und Literaturwissenschaft [mit Ausnahme der Klinischen Linguistik, die eher der naturwissenschaftlichen Studienstruktur entspricht]).

Allerdings sind die Ursachen für die Unterschiede zum Teil auch offensichtlich kontingenter Natur: Die Abwesenheit von zentralen Vorgaben oder auch nur expliziten, fakultätsübergreifenden Modellen zwingt die Fakultäten, eigene Prozesse und Abläufe zu entwickeln – dabei kann es gute und erprobte ebenso wie ineffiziente oder immer neu ausprobierte Wege zum Ziel geben. Hier sind die Unterschiede historisch zu erklären und abhängig von der Personenkonstellation, von internen Ideen, die für den Prozess entwickelt wurden, oder auch von Kontakten zu anderen Fakultäten oder auch Universitäten, von denen Vorgehensweisen übernommen wurden.

Dementsprechend ist es auf der einen Seite wichtig, die Unterschiede zwischen den Fakultäten als Grund zu akzeptieren, den Prozess des Lehrveranstaltungsmanagements nicht vereinheitlichen zu können und zu müssen. Auf der anderen Seite gibt es – wie auch in der Prozessoptimierung in der Sollkonzeptionsphase zu bemerken war – Spielraum für eine Verbesserung der Prozesse, der genutzt werden kann und bei dem auch fakultätsübergreifende Aspekte und Anforderungen aus gesamtuniversitärer Sicht Eingang finden sollten.

5.3. Aufgabenfeld „Prüfungsverwaltung/Dokumentenerstellung“

Die Prüfungsverwaltung wird im Rahmen dieser Ergebnisdokumentation zusammen mit der Erstellung von Zeugnis- und weiteren Dokumenten betrachtet, da beide Aufgabenfelder an der Universität Bielefeld in weiten Teilen bei den Prüfungsämtern angesiedelt sind und deshalb sehr eng miteinander verzahnt sind. Beide Aufgabenfelder liegen an der Universität Bielefeld in der organisatorischen und operativen Verantwortung der Fakultäten – durchaus im Unterschied zu anderen großen Universitäten, an denen die Prüfungsverwaltung oftmals zentral organisiert ist.

5.3.1. Aufgaben und Akteure

Folgende Aufgaben wurden im Rahmen der Untersuchung zu den Aufgabenfeldern „Prüfungsverwaltung“ und „Zeugnis-/Dokumentenerstellung“ gezählt:

Aufgaben der Prüfungsverwaltung/Dokumentenerstellung an der Universität Bielefeld

Planung von Prüfungen
 Prüfungsanmeldung organisieren
 Prüfungsanmeldungen, -abmeldungen und -rücktritte bearbeiten
 Organisation von Prüfungen
 Organisation von Prüfungsräumen
 Erstellen von Prüfungslisten
 Anwesenheitskontrolle der Studierenden bei Prüfungen
 Vergabe von Leistungspunkten und Noten (Ergebnislisten)
 Ausstellen von "Papierscheinen"
 Notenberechnungen auf Ebene von Modulen/Veranstaltungen
 IT-Erfassen von Studien- und Prüfungsleistungen
 Prüfungsergebnisse bekannt geben
 Bearbeitung von Widersprüchen
 Anrechnung von Studien- und Prüfungsleistungen
 Unterstützen des Prüfungsausschusses
 zentrale Koordination der Prüfungsverwaltung und -organisation (inkl. Projekt Prüfungsorganisation und Fortbildung der Prüfungsämter)*
 Pflege von Prüfungsakten
 Organisation Absolventenfeier
 Notenberechnungen für den Studienabschluss
 Erstellen des Abschluszeugnisses
 Erstellen des Transcript of Records
 Erstellen des Diploma Supplements
 Erstellen von Bafög-Bescheinigungen (inkl. Bafög-Teilerlass)
 Erstellen von Bescheinigungen für Studienkredite
 Erstellen von Zwischenausdrucken des Transcripts
 Erstellen von Hochschulbescheinigungen
 Erstellen von Bescheinigungen für Anrechnungen und Einstufungen
 Erstellen anderer Bescheinigungen
 Beglaubigungen
 interne und externe Koordination (eigene Fakultät/andere Fakultäten/Einrichtungen/ZV)
 Prozessoptimierung, Formular- und Merkblattentwicklung
 Statistik, Berichte (inkl. Studienverlaufsanalysen)
 Clearing-Stelle*

Mit * gekennzeichnet sind Aufgaben, die ausschließlich zentral wahrgenommen werden.

An der Universität Bielefeld verfügt jede Fakultät über ein dezentrales Prüfungsamt. Deren Personalausstattung variiert je nach Größe der Fakultät und Aufwand für die Prüfungsverwaltung zwischen 0,5 und 4 Vollzeitäquivalenten, häufig finden sich 1-2 Vollzeitäquivalente. Die Prüfungsämter sind organisatorisch den Fakultätsverwaltungen zugeordnet.

Ein Pendant zu den Prüfungsämtern auf zentraler Verwaltungsseite gibt es nicht, allerdings sind zentral verschiedene Akteure im Aufgabenfeld der Prüfungsverwaltung tätig (siehe Abb. 12): Das elektronische Prüfungsverwaltungssystem wird durch das BIS bereitgestellt (Dez. IT/Orga), durch das Justizariat in Dezernat II erfolgt eine prüfungsrechtliche Beratung und das Angebot regelmäßiger Fortbildungen für die Prüfungsämter, in Dezernat I werden statistische Auswertungen und Berichte erstellt. Übergreifend ist ein regelmäßiges Treffen im Rahmen des Projektes Prüfungsorganisation etabliert, an dem neben den verschiedenen zentralen Bereichen auch Prüfungsamtsvertreter/-innen aus drei Fakultäten teilnehmen.

Operative Aufgaben der Prüfungsverwaltung werden im ZfL für den Master of Education, wahrgenommen, das ZfL hat hier quasi die Rolle einer Fakultät mit dezentralem Prüfungsamt inne.

Aufgabenfeld	Aufgabe/Leistung/Prozess	Akteur / Einheit
Prüfungsverwaltung/ Dokumentenerstellung	Bereitstellung elektronische Prüfungsverwaltung	BIS
	Fortbildung der Prüfungsämter	Dez. II
	prüfungsrechtliche Beratung	Dez. II
	AG Prüfungsorganisation	Dez. I, Dez. II
	Lehramtsspezifische Leistungen (z.B. Erstellung Zeugnisdokumente MA of Ed.)	ZfL
	Statistische Auswertungen, Berichte	Dez. I

Abb. 12 Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Prüfungsverwaltung/ Dokumentenerstellung“ (Stand: Juni 2010)

Auf dezentraler Ebene lassen sich an vielen Hochschulen die Aufwände in der Prüfungsverwaltung nicht leicht von anderen Aufwänden abgrenzen. An der Universität Bielefeld ist die Prüfungsverwaltung durch die dezentralen Prüfungsämter jedoch recht scharf konturiert: Die eingangs dargestellten Aufgaben der Prüfungsverwaltung und der Erstellung von Zeugnis- und anderen Dokumenten werden zu großen Teilen von den Prüfungsämtern wahrgenommen (siehe Anlagen C-05 – C-19). Diese Bündelung ist in allen Fakultäten erkennbar. Neben den Prüfungsämtern sind Lehrende und Sekretariate weitere Akteure, die bei der Organisation von Prüfungen und der Verbuchung von Noten eingebunden sind. Weitere Akteure sind in den Fakultäten nur in Sonderfällen oder bei spezifischen Fragestellungen einbezogen.

Die Organisation von Prüfungen liegt an der Universität Bielefeld vorwiegend in der Verantwortung der Lehrenden bzw. ihrer Sekretariate und eher nicht in der Verantwortung der Prüfungsamter. Eine Ausnahme bildet hier z.B. die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Dort werden zumindest die großen Klausurtermine durch das Prüfungsamt organisiert.

Bei der Erstellung von Zeugnissen und Dokumenten hat sich mit der Veränderung der Studienstrukturen in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen: Zum einen hat die Zahl der zu erstellenden Dokumente um das Transcript of Records und das Diploma Supplement zugenommen, ebenso wie die Anzahl der Abschlüsse (durch Bachelor/Master zwei Abschlüsse, wo früher ein Abschluss gemacht wurde). Zum anderen müssen die Dokumente und Zeugnisse zu bestimmten Fristen und teilweise unter hohem Zeitdruck erstellt werden, z.B. für Bewerbungsfristen für Masterstudiengänge, Referendariatsstellen oder Stipendien oder zu fakultäts- oder hochschulweiten Abschlussfeiern.

Durch die vergleichsweise lange Erfahrung der Universität Bielefeld mit modularisierten Studiengängen und der studienbegleitenden Prüfungsverwaltung haben die Prüfungsamter eine hohe Kompetenz und viel Erfahrungswissen aufgebaut, z.B. darüber, dass die Verlagerung der Leistungskontrolle auf den gesamten Studienzyklus und die studienbegleitenden Prüfungen eine viel engere Verzahnung der Prüfungsverwaltung mit dem Lehrveranstaltungsmanagement und der Studiengangsentwicklung erforderlich machen. Innerhalb der Fakultäten sind die Prüfungsamter für unterschiedliche Personengruppen zu Schlüsselakteuren für die verlässliche Information zu den neuen Studiengängen und organisatorischen Abläufen geworden.

Die gestiegenen Aufgaben im Bereich der Prüfungsverwaltung haben in den letzten Jahren auch an der Universität Bielefeld zu einer teils sehr hohen personellen Belastung in der Prüfungsverwaltung geführt. Darauf hat die Universitätsleitung mit einer gezielten Verstärkung der Ressourcen in bestimmten Fakultäten reagiert. Diese Verstärkungen unterscheiden sich nach Umfang und Zeitdauer, sie haben aber nach Einschätzung der Prüfungsamter und nach den Rückmeldungen aus den Nutzerforen mit Lehrenden und Studierenden ihr Entlastungsziel erreicht. Darüber hinaus wurden von zentraler Seite weitere Aktivitäten durchgeführt, die Arbeitssituation der Prüfungsamter zu erheben und zu verbessern. Beispielsweise wurde ein Projekt Prüfungsorganisation eingerichtet und die technische Unterstützung der Prüfungsverwaltung ausgebaut.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Prüfungsamter an verschiedenen Stellen v.a. mit ihrem Knowhow über Wechselwirkungen der Prüfungsverwaltung mit den anderen Aufgabenfeldern einbezogen, nämlich einzeln im Rahmen der vertiefenden Interviews, bezogen auf die spezifische Frage der Kooperation in Form eines fakultätsübergreifenden Gruppeninterviews sowie alle Prüfungsamter gemeinsam in zwei Workshops während der Analyse und der Sollkonzeptionsphase.

5.3.2. Bewertung der Ist-Situation in der Prüfungsverwaltung

Aus den verschiedenen im Rahmen der Analyse zur Verfügung stehenden Informationsquellen (Interviews mit Prüfungsamtern und zentralen Bereichen, Nutzerforen mit Lehrenden und Studierenden) lässt sich für die Prüfungsverwaltung eine weitgehende Zufriedenheit mit dem bestehenden Zustand ableiten.

Verglichen mit den Erfahrungen in anderen Hochschulen ist dies ein signifikantes Ergebnis, da die Prüfungsverwaltung oftmals Anlass vieler Unzufriedenheiten ist, zumal unter den genannten Bedingungen der Umstellung auf eine studienbegleitende Prüfungsverwaltung in den modularisierten Studiengängen. Eine hohe Zufriedenheit, insbesondere auf der Seite der Fakultäten, besteht auch mit der dezentralen Organisation der Prüfungsverwaltung.

Die Zusammenarbeit mit den zentralen Bereichen wird von den Prüfungsämtern ebenfalls als gut bewertet, insbesondere die prüfungsrechtliche Beratung und die entsprechenden Fortbildungen durch Dez. II wie auch der Kontakt zum BIS. Die einzelnen Ansprechpartner in Bezug auf die Prüfungsverwaltung sind den Prüfungsämtern bekannt und können zuverlässig adressiert werden. Aus Sicht von Dez. I sollte überprüft werden, ob die aufwändige universitätsweite Koordination und Kommunikation im Bereich der Prüfungsverwaltung in der derzeitigen Form der AG Prüfungsverwaltung weiterentwickelt werden kann. Eine enge Verbindung bei der Formulierung von inhaltlichen Anforderungen und den technischen Umsetzungsmöglichkeiten hat sich dabei in der Vergangenheit bewährt.

Aus den Nutzerforen wird eine hohe Identifikation mit dem „eigenen“ Prüfungsamt deutlich: Durch häufige Kontakte und kurze Wege zum Prüfungsamt der Fakultät besteht eine enge Vertrauensbeziehung. Der Kontakt wird als gut bewertet, die Erreichbarkeit des Prüfungsamtes oftmals gelobt. Eine Einarbeitung der Prüfungsergebnisse erfolge zügig und korrekt, und die Prüfungsämter seien häufig sehr hilfreich gegenüber den Studierenden, besonders bei der Bearbeitung des Transcript of Records. Warteschlangen vor dem Prüfungsamt seien weitgehend die Ausnahme, lediglich aus der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft wird davon berichtet. Die Prüfungsämter dienen übergreifend als Anlaufstelle für die zuverlässige und verbindliche Beantwortung von technisch-rechtlichen Fragen zur Studienorganisation. Sie übernehmen damit eine wichtige, wenn auch nicht immer vorgesehene Rolle bei der Studieninformation und -beratung, nicht nur für Studierende, sondern auch für Lehrende und andere Mitarbeiter/-innen der Fakultäten.

Von den Studierenden wird bei aller Zufriedenheit mit dem „eigenen“ Prüfungsamt kritisiert, dass die Hilfestellung und Nutzerfreundlichkeit der Prüfungsämter in den anderen Fakultäten – d.h. den Fakultäten, an denen sie nicht ihr Kernfach studieren – weniger ausgeprägt sei. Dies verweist auf das auch an anderer Stelle auftretende Problem, dass bei einer vorwiegend auf die Fakultätsebene verlagerten Organisation von Lehre und Studium die fakultätsübergreifende Abstimmung und Kooperation latent zu wenig berücksichtigt wird.

Die typischen Nachteile einer dezentralen Prüfungsverwaltung (mangelnde Erreichbarkeit, ungenügende Vertretungsregelung, mangelnde Professionalisierung durch kleine Einheiten von einer oder weniger Personen) wurden im Rahmen der Untersuchung nur am Rande von den Akteuren angegeben. Die ungenügende Vertretungsregelung wurde vereinzelt von Verwaltungsleiter(inne)n und Mitarbeiter(inne)n aus Prüfungsämtern als Problem benannt. Die Vertretung wird derzeit innerhalb der Prüfungsämter (bei mehreren Personen) oder durch andere Mitarbeiter/-innen der eigenen Fakultätsverwaltung (bei einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin im Prüfungsamt; dann eher in rudimentären Form) übernommen. Drei Fakultäten haben die Vertretung im Rahmen einer weitreichenden Kooperation fakultätsübergreifend organisiert (siehe nächster Abschnitt). Die Professionalisierung in der Prüfungsverwaltung ist aus externer Sicht an der Universität Bielefeld fakultätsübergreifend gut ausgeprägt – v.a. auch im Vergleich zu den anderen Aufgabenfeldern. Dazu tragen insbesondere die zentral initiierten Aktivitäten zu Austausch und Vernetzung, regelmäßiger Fortbildung und technisch einheitlicher Unterstützung der Prüfungsämter bei.

Insofern findet sich die Prüfungsverwaltung der Universität Bielefeld aktuell auf einem zufriedenstellenden Niveau, das als Basis für weitere Verbesserungen genutzt werden kann. Die stark dezentrale Verantwortung für die Prüfungsverwaltung wird von den Fakultäten als Vorteil betont, sie bedeutet andererseits aber auch die Verpflichtung für die Fakultäten, ihre Ressourcen bewusst und effizient einzusetzen, und vor allem mögliche Nachteile einer dezentralen Organisation – etwa Schwierigkeiten fakultätsübergreifender Abstimmungen und der schnellen Weitergabe von Informationen oder Krankheits- und Urlaubsvertretungen – zu minimieren.

Handlungsempfehlungen

- 41) Das bestehende hohe Niveau der Zufriedenheit mit der Prüfungsverwaltung, das als Ergebnis der bisherigen Bemühungen und Entwicklungen dieses Bereichs zu sehen ist, sollte genutzt werden, um dort gezielt mit weiteren Verbesserungen anzuknüpfen. Dies bedeutet z.B., Folgen bzw. Nachteile der dezentralen Organisationsform zu bearbeiten (Fak., ZV).
- 42) Verbesserungen sollten insbesondere bei fakultätsübergreifenden Fragen angestrebt werden, um Verfahrens- und Qualitätsunterschiede abzubauen und eine gute Betreuung auch der Nicht-Kernfachstudierenden sicherzustellen (ZV, Fak.).

5.3.3. Vernetzung und Kooperation

Angesichts der stark dezentral organisierten Prüfungsverwaltung ist ein Austausch und eine Kooperation über die Grenzen der Fakultät hinweg ein wichtiges Moment, um einer Divergenz von Vorgehensweisen entgegenzuwirken und ein gemeinsames Selbstverständnis als Prüfungsämter – und damit Professionalität und Zugehörigkeit – zu fördern. Die Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter arbeiten im Alltag viel allein im Kontext „ihrer“ Fakultät. Ein fakultätsübergreifender Austausch erfolgt bezogen auf konkrete Fragestellungen, ist aber nicht der Normalfall.

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Gelegenheiten/Formen zum Austausch und zur Vernetzung herausgebildet: So werden regelmäßig Informations- und Fortbildungsveranstaltungen für alle Prüfungsamtsmitarbeiter/-innen von Dez. II durchgeführt. Sie finden etwa einmal im Semester statt und dienen der Information über Veränderungen, z.B. in der Studienstruktur oder bei rechtlichen Regelungen, und dem Austausch über aktuelle Fragen und Entwicklungen der Prüfungsverwaltung. Auch über Weiterentwicklungen der elektronischen Prüfungsverwaltung wird im Rahmen der genannten Treffen informiert und diskutiert. Neben der Vermittlung der Inhalte wird bewusst Raum für informellen Austausch und Kennenlernen gelassen, auch wenn ein interaktiver inhaltlicher Austausch methodisch nicht explizit unterstützt wird. Geschildert wird, dass hier persönliche Kontakte geknüpft werden, auf die später bei konkreten Fragen und Problemen zurückgegriffen wird.

So hat sich inzwischen eine informelle Kommunikationsebene zwischen den Prüfungsamtsmitarbeiter(inne)n entwickelt. Besonders für die Integration von neuen Mitarbeiter(inne)n in den Prüfungsämtern haben diese Foren eine wichtige Funktion. Sie senken die Hemmschwelle für einen gezielten Austausch über Fakultätsgrenzen hinweg.

Zusätzlich zu den regelmäßigen Fortbildungsterminen von Dez. II werden bei Bedarf auch fakultätsübergreifende Weiterbildungen zu speziellen Themen durchgeführt, z.B. zuletzt zu „Konfliktbearbeitung in der Prüfungsverwaltung“. Auch darüber entsteht Gelegenheit zu einem Austausch über Unterschiede in den Vorgehensweisen der einzelnen Prüfungsämter.

Ein vorhandener Emailverteiler wird für den Austausch nicht genutzt – u.a. aus Unsicherheit, wer auf diesem Verteiler eigentlich eingetragen ist. Erfahrungen mit der Nutzung eines elektronischen (internen) Forums, etwa eines Wiki, Forum, Blog gibt es bislang nicht.

Neben diesen Vernetzungsmöglichkeiten gibt es seit 2009 eine engere fakultätsübergreifende Kooperation der Prüfungsämter der Fakultäten für Geschichte, Philosophie und Theologie, für Erziehungswissenschaft und für Psychologie und Sport (hier nur das Prüfungsamt der Abteilung Psychologie).

Auf Initiative der Verwaltungsleitungen der Fakultäten haben die Mitarbeiter(inne)n gemeinsam Ideen zur konkreten Zusammenarbeit entwickelt und diese umgesetzt. Dazu gehört eine räumliche Bündelung der Prüfungsämter, ein Austausch über Vorgehensweisen, Arbeitsmittel wie z.B. Formulare sowie die Absicherung von Urlaubs- und Krankheitsvertretung. Eine bis in den Arbeitsalltag reichende fakultätsübergreifende Zusammenarbeit findet bisher zwischen der (einzigen) Mitarbeiterin im Prüfungsamt Psychologie und einer Mitarbeiterin im Prüfungsamt Erziehungswissenschaft statt. Diese tauschen sich regelmäßig aus, besitzen Zugriffsrechte innerhalb der elektronischen Prüfungsverwaltung und übernehmen (zumindest Erziehungswissenschaft für Psychologie) im Urlaubs- oder Krankenfall die Vertretung, die über die bloße Bearbeitung von Notfällen hinausgeht. Die Mitarbeiter/-innen der Fakultäten für Erziehungswissenschaft bzw. Geschichte, Philosophie und Theologie vertreten sich bislang nur innerhalb ihrer jeweiligen Fakultät. Ein gemeinsamer regelmäßiger Austausch war bis zum Zeitpunkt des Gespräches geplant, aber noch nicht etabliert.

Durch die räumliche Bündelung der Prüfungsämter wird die Zusammenarbeit sichtbar gemacht, die Räume der Prüfungsverwaltung der drei Fakultäten sind inzwischen nebeneinander gelegen. Übereinstimmend wurde die hohe Bedeutung der räumlichen Zusammenführung unterstrichen, die die Wahrnehmung einer Integration in die Prüfungsverwaltung gegenüber einer Integration in die jeweilige Fakultätsverwaltung prägt. Auf den Internetseiten der drei Fakultäten ist die Zusammenarbeit bisher nicht erkennbar.

Das Modell wurde von der Universitätsleitung angesichts einer Überlastungs- und mangelnden Vertretungssituation (befristet) mit zusätzlichen Personalressourcen unterstützt.

Erste Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit zeigen eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeiter(inne)n und den Verwaltungsleitungen. Trotz anfänglicher Vorbehalte werden die Austauschmöglichkeiten mit Kolleg(inn)en und die gegenseitige Unterstützung rege genutzt. Die Vertretungssicherheit schafft Entlastung und häufigere fachbezogene Gespräche tragen v.a. für die bisher als Einzelkämpfer/-innen tätigen Mitarbeiter/-innen zu einer weiteren Professionalisierung bei. Im Rahmen der Untersuchung wurde von Verwaltungsleitungen und Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter anderer Fakultäten bereits Interesse geäußert, weitere Kooperationsmodelle zu entwickeln.

Zu überlegen ist, inwieweit die fakultätsübergreifende Zusammenarbeit Modellcharakter für andere Fakultäten haben kann. Eine fakultätsübergreifende Kooperation in der Prüfungsverwaltung bietet für kleine Fakultäten eine attraktive Alternative zu einer Vertretung innerhalb der Fakultätsverwaltung, wie sie beispielsweise in der Biologie oder der Technischen Fakultät praktiziert wird. Auch unterhalb einer kontinuierlichen Zusammenarbeit im Alltag lassen sich einzelne Aktivitäten denken, beispielhaft wurden im Workshop zur Sollkonzeption die Möglichkeiten der Hospitation und einer Urlaubsvertretung auch ohne eine weitergehende Zusammenlegung von Prüfungsämtern genannt (vgl. auch Kapitel 6.1.2). Die geplanten und realisierten Wirkungen der Zusammenarbeit sollte in geeigneten Abständen überprüft werden, auch unter dem Aspekt der finanziellen Förderung von zentraler Seite.

Handlungsempfehlungen

- 43) Die bestehenden Anlässe zum regelmäßigen Austausch in der Runde der Prüfungsämter sollten methodisch gezielt verstärkt werden, dabei könnte das frontale Vermittlungselement gegenüber dem interaktiven Austausch ein Stück zurückgenommen werden (ZV).
- 44) „Bottom-up“-Initiativen zu fakultätsübergreifenden Kooperationen von Prüfungsämtern sollten von zentraler Seite aus bestärkt werden, z.B. durch Beratung und die Vermittlung von Gesprächspartnern der bereits kooperierenden Prüfungsämter. Kooperationen sind insbesondere für kleine Fakultäten mit einzelnen Mitarbeiter(inne)n im Prüfungsamt interessant, z.B. auch im Rahmen von Hospitationen und einzelnen Vertretungen. Etwaige personelle Verstärkungen sollten an die Bedingung einer übergreifenden Zusammenarbeit, die bis in die alltäglichen Arbeitsabläufe reicht, geknüpft werden. Die Umsetzung und Wirkungen sollten in geeigneter Weise evaluiert werden (R, Fak.).
- 45) Die in der Prüfungsverwaltung etablierten Vernetzungsschritte der dezentralen Akteure sollten in ihrem Modellcharakter für andere Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre (z.B. Lehrplanung und Raumplanung) genutzt werden. Übertragungsmöglichkeiten bestehen darin, durch einen Akteur auf zentraler Seite zunächst den Impuls zum Kennenlernen der Akteure zu setzen und ein geeignetes Format aus Information, Fortbildung und Austausch zu entwickeln, um die weitere Professionalisierung auch in diesen Aufgabenfeldern anzuregen. Zusätzlich klären sich darüber mit der Zeit die zuständigen Ansprechpartner in den Fakultäten und auf zentraler Seite (ZV, Fak.).

5.3.4. Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung

Die durch das BIS bereitgestellte elektronische Prüfungsverwaltung wurde in den letzten Jahren deutlich verbessert. In den vergangenen Jahren wurden mit der vereinfachten Erstellung des Diploma Supplements und dem „Einfrieren“ des Transcript of Records wichtige Funktionen neu entwickelt, die die Arbeit der Prüfungsämter und auch die Möglichkeiten für andere Nutzer wie Lehrende oder Studierende erleichtert haben. Studienleistungen können damit nach einem manuellen Ordnen in einem endgültigen Zustand gespeichert werden. Weitere neue Funktionen sind der während der Projektlaufzeit freigeschaltete Notenrechner, der auf viel Zustimmung stieß, und die Möglichkeit für Lehrende, Prüfungsergebnislisten direkt in die Prüfungsverwaltung hochzuladen.

Neue Funktionen und Verbesserungen des Systems werden im intensiven Dialog zwischen dem BIS, den Mitarbeiter(inne)n der Prüfungsverwaltung und weiteren zentralen Beteiligten (Dez. I, Dez. II) entwickelt. Zur Einführung gibt es schriftliche Hilfen und Schulungen für deren Nutzung. Für die weitere Unterstützung der Arbeit in den Prüfungsämtern erscheinen hauptsächlich zwei Weiterentwicklungen nötig, die jeweils schon länger eingefordert werden und im gegenwärtigen System nicht leicht zu realisieren sind:

- Zum Einen ist dies die erleichterte Erstellung von Zeugnisdokumenten und Urkunden. Neben dem Transcript of Records und dem Diploma Supplement sind die Erstellung von Zeugnis und Urkunde zeitintensive Arbeitsschritte zum Studienabschluss. Die Dokumentenerstellung erfordert u.a. einen Zugriff auf die Studierendendatenbank HIS-SOS, der bisher nicht in der benötigten Form realisiert werden kann.
- Die andere Entwicklungsrichtung betrifft die Einbeziehung von Regeln aus den zentralen Prüfungsordnungen und den für die jeweiligen Studiengänge geltenden fachspezifischen Bestimmungen in die Prüfungsverwaltung, z.B. zu Vorbedingungen für Prüfungen oder zu deren Wiederholbarkeit. Dies wird insbesondere von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften eingefordert, die derzeit ebenso wie die Fakultät für Rechtswissenschaft HIS-POS als Prüfungsverwaltungssystem im Einsatz hat, da sie in ihren Studiengängen teilweise sehr spezifische prüfungsbezogene Anforderungen stellt. Ein – durchaus gewünschter – Umstieg auf die Prüfungsverwaltung im eKVV ist deshalb aus Sicht der Fakultät bisher nicht möglich, weil die Abbildung von Regeln z.B. für die Organisation und Anmeldung zu Prüfungen benötigt wird.

Die umfassende Modellierung der Studiengänge im Prüfungsverwaltungssystem wird an der Universität Bielefeld seit längerem diskutiert und angestrebt, die Realisierung seitens des BIS ist aber zumindest zeitlich noch ungeklärt. Parallel dazu wird derzeit an der Universität Bielefeld ein Projekt zur Ablösung des bestehenden Campus Management Systems – und damit auch der elektronischen Prüfungsverwaltung – vorbereitet (siehe auch Kapitel 4.1). Entsprechend unsicher sind deshalb die Perspektiven grundlegender Weiterentwicklungen im bestehenden System. Einzelne Verbesserungsvorschläge in der elektronischen Prüfungsverwaltung wurden in den beiden Workshops der Prüfungsämter im Rahmen des Projektes benannt (z.B. zur unaufwändigeren Zuordnung zu Modulen beim Einlesen von Prüfungsergebnissen, zur fakultätsübergreifenden Einsichtnahme der Daten im Transcript oder zu verbesserten Abfrage und Auswertungsmöglichkeiten) und bereits an das BIS rückgekoppelt.

Für die Studierenden und Lehrenden als weitere Nutzergruppen der elektronischen Prüfungsverwaltung ergibt sich eine ambivalente Bewertung des Systems. Zwar werden auch hier die Möglichkeiten der Technik positiv hervorgehoben, z.B. zur eigenständigen Abfrage von Prüfungsinformationen. Allerdings bestätigen die Studierenden die schon von den Prüfungsamtmitarbeiter(inne)n berichtete Unsicherheit zum Beispiel bei der elektronischen Pflege des Transcript of Records. Die Studierenden können zwar dort Modulzuordnungen eigenständig ändern, tun dies aber aus Unkenntnis oder Unsicherheit meist nicht, bzw. nur in enger Absprache mit den Prüfungsämtern, was dort zusätzlichen Aufwand verursacht.

Den Lehrenden – so zumindest der Tenor in den Nutzerforen – wäre an mehr Möglichkeiten der Selbstbedienung des Systems gelegen, zum Beispiel bei der Eingabe von Prüfungsergebnissen. Viele, insbesondere jüngere Lehrende möchten das System stärker als jetzt nutzen. Die Abschaffung von Scheinen auf Papier, die zum Erhebungszeitpunkt in einzelnen Fakultäten (z.B. den Fakultäten für Linguistik und Literaturwissenschaft und Geschichte, Philosophie und Theologie) noch im Gange war, wird von ihnen als selbstverständlich akzeptiert, eher wird eine Ungeduld bezogen auf Weiterentwicklungen geäußert. Die elektronische Eingabe von Prüfungsergebnissen durch Lehrende – z.B. mit einem abschließenden Validierungsschritt durch die Prüfungsämter – direkt ins System kann zusätzlich die Qualität der eingegebenen Daten verbessern, weil dadurch Medienwechsel reduziert werden. Eine stärker in das System der Prüfungsverwaltung integrierte Form der elektronischen Ergebniseingabe wird nach einer Erprobung in der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft aktuell universitätsweit umgesetzt.

Für Veränderungen im Prozess der Eingabe von Prüfungsergebnissen ist eine Anpassung bzw. Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten der beteiligten Akteure unerlässlich. Dies sind v.a. Lehrende, Sekretariate und Prüfungsämter. Aus der Sicht der Prüfungsämter ist derzeit genau diese Arbeitsteilung oft unklar, insbesondere zwischen Lehrenden und den Sekretariaten. Das erschwert das Zusammenspiel zwischen Prüfungsämtern und dem akademischen Bereich und führt zu zusätzlichem Aufwand und vielen Rückfragen. Eine transparente und entsprechend realisierte Aufgabenverteilung wäre für die Prüfungsämter hilfreich.

Zur Nutzung der elektronischen Prüfungsverwaltung äußern die Lehrenden und die Fakultäten die Anforderung nach Möglichkeiten zur Einsicht in Prüfungsleistungen von Studierenden für unterschiedliche Zwecke: Zum einen sollte es ihrer Ansicht nach mindestens Studiengangsbeauftragten möglich sein, kohortenbezogene Durchschnittsnoten einzusehen oder herausragende Leistungen von Studierenden zu identifizieren – beides kann z.B. der Empfehlung für Stipendien oder der gezielten Studienberatung dienen. Für die mit der Studiengangsentwicklung befassten Akteure ist es weiterhin wichtig, anhand von (nicht-individuellen) Prüfungsdaten in Studienverlaufsanalysen Schwachstellen der Studienpläne zu identifizieren und Risiken des Studienabbruchs erkennen zu können. Ein entsprechendes Rechtskonzept wäre datenschutzrechtlich zu klären.

Handlungsempfehlungen

- 46) Insbesondere vor dem Hintergrund vorgesehener grundsätzlicher Änderungen des Campus Management Systems an der Universität Bielefeld ist eine verlässliche Orientierung für die Nutzer/-innen der Prüfungsverwaltung in Bezug auf die Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung nötig. Gemeinsam mit den Fakultäten sollten verbindliche Abstimmungen erfolgen, welche Anpassungen dringend benötigt werden und deshalb noch im bestehenden System vorgenommen werden und welche erst nach einem Systemwechsel realisiert werden (ZV).
- 47) Die Modellierung von Studiengängen und den Fachspezifischen Bestimmungen ist eine wesentliche Aufgabe für die Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung – aber auch die entsprechende Gestaltung der Studiengangstrukturen. Bei den weiteren Planungen sollte dieser Fokus gesetzt werden (ZV).
- 48) Für Lehrende sollte zügig die Möglichkeit zur elektronischen Eingabe von Prüfungsergebnissen breit umgesetzt werden. Für Studiengangs- und Modulbeauftragte sollten verschiedene prüfungsleistungsbezogene Abfragemöglichkeiten geschaffen werden, um die Anforderungen dieser Nutzergruppe bei der Weiterentwicklung deutlich zu berücksichtigen (ZV).
- 49) Die weit verbreitete Unsicherheit der Studierenden in Bezug auf die Handhabung des Transcript of Records verursacht Mehraufwände in der Prüfungsverwaltung. Es wird deshalb empfohlen, über spezifische Informationsmaßnahmen und eine intuitive Bedienbarkeit die Nutzung zu fördern. Eine Feedbackschleife zu den Studierenden sollte zur Wirksamkeitsmessung der Maßnahmen eingerichtet werden (ZV, Fak.).

5.3.5. Interdependenzen der Prüfungsverwaltung mit anderen Aufgabenfeldern

Durch die Einführung konsekutiver Studienstrukturen und eines studienbegleitenden Prüfungswesens ist die Prüfungsverwaltung heute mit anderen Aufgabenfeldern der Organisation von Studium und Lehre viel stärker vernetzt als früher. Es ergeben sich Interdependenzen z.B. mit dem Studiengangs- oder dem Veranstaltungsmanagement, die in der Prüfungsverwaltung zu Problemen und/oder vermehrtem Aufwand führen. Da die Prüfungsverwaltung tendenziell zeitlich eher am Ende der Organisation von Studium und Lehre angesiedelt ist, kommen dort ungenügende Abstimmungen und andere Defizite aus den vorgelagerten Aufgabenfeldern in gebündelter Form an. Dies wird oftmals an konkreten Problemen einzelner Studierender sichtbar, die schnell und teilweise aufwändig ausgeglichen werden müssen. Insbesondere im Workshop zum Beginn der vertieften Analyse wurde dies thematisiert (vgl. die Fotodokumentation in Anlage C-83).

- Für das **Studiengangsmanagement** wurde von den Prüfungsämtern hervorgehoben, dass die Erfahrungen aus der Prüfungsverwaltung in die (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge bislang nur in manchen Fakultäten einbezogen werden. Beispielsweise erhöht die Vergabe von je nach Studiengang unterschiedlich vielen Leistungspunkten für dieselbe Lehrveranstaltung den Aufwand in der Prüfungsverwaltung – diese Konsequenzen werden bei der Konzeption eines Studienganges aber nicht unbedingt betrachtet. Gerade absehbare Aufwände

in der Prüfungsverwaltung, die an der Universität Bielefeld ja zu den Ressourcen einer Fakultät gehört, sind ein wichtiger aber wenig berücksichtigter Aspekt bei der Studiengangsentwicklung. Umgekehrt werden die Möglichkeiten einer Auswertung von Prüfungsdaten für eine gezielte Weiterentwicklung und Schwachstellenbehebung bei den Studiengängen bisher auch wenig genutzt. Die Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter äußern allerdings eine Besorgnis, mit der Aufstellung weiterer Statistiken zusätzlich belastet zu werden.

- Bei der Prozessbetrachtung des **Lehrveranstaltungsmanagements** wurde deutlich, dass die Verantwortung für die Modulzuordnung und -öffnung, aber auch die Studiengangszuordnung oder Festsetzung der Leistungspunkte in den Fakultäten unterschiedlich gestaltet ist. Aus der Perspektive der Prüfungsämter verursachen ungenaue, fehlende oder zu spät eingetragene Angaben zu den Seminaren immer wieder Probleme bei der Verbuchung der Leistungen, zum Teil auch sehr viel später im Studienverlauf, wenn es um die Ordnung des Transcript of Records geht.
- Mit Blick auf **Studienberatung und -information** wurde die hohe Bedeutung der Prüfungsämter als Anlaufstelle für korrekte und verlässliche Informationen zu den Formalia des Studiums (Prüfungsordnungen und Fächerspezifische Bedingungen) bereits hervorgehoben. Faktisch sind die Prüfungsämter für Studierende und Lehrende eine erste und verlässliche Quelle für Studieninformationen. Zum einen fallen hier Aufwände an, die dem Aufgabenfeld der Studienberatung und -Information zugerechnet werden müssen, und Verbesserungen dort würden möglicherweise zu einer Entlastung der Prüfungsämter führen. Zum anderen wird deutlich, dass ein mangelnder oder schleppender Informationsfluss über Änderungen von Prüfungsordnungen, Fächerspezifischen Bedingungen und Modulhandbüchern zu den Prüfungsämtern eine Quelle für falsche oder widersprüchliche Informationen ist.
- Eine weitere Interdependenz, hier eher zwischen der Prüfungsverwaltung und dem Aufgabenfeld „Bewerbung und Zulassung“ bzw. verschiedenen anderen Akteuren innerhalb der Universität, wird am aktuell sehr virulenten Thema der **Anrechnung** von (in anderen Studiengängen der Universität Bielefeld oder an anderen Hochschulen im In- oder Ausland) bereits erbrachten Studienleistungen deutlich. Hierfür ist an den einzelnen Fakultäten ein unterschiedlich großer Personenkreis verantwortlich, dazu ist der genaue Ablauf oftmals nicht gut geklärt, auch in Bezug auf die mögliche Unterstützung zentraler Akteure wie z.B. des International Office für eine Expertise oder Umrechnung von ausländischen Noten.

Handlungsempfehlungen

- 50) Die Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter sollten mit ihren Erfahrungen in die Neu- oder Weiterentwicklung von Studiengängen einbezogen werden. Einheitliche und klare Regelungen in den Fächerspezifischen Bestimmungen vermindern den Aufwand im (fakultätseigenen!) Prüfungsamt. Über alle Änderungen in Prüfungsordnungen, Fächerspezifischen Bestimmungen und Modulhandbüchern müssen die Prüfungsämter zuverlässig und direkt informiert werden (Fak.).
- 51) Statistische Abfragen von Informationen aus der Prüfungsverwaltung zu Studienverhältnissen und -verläufen sollten als Standardinstrumente für die Studiengangs(weiter)entwicklung und die Studienberatung entwickelt und weitgehend automatisiert umgesetzt werden (Fak., ZV).

- 52) Möglichst frühe, vollständige und korrekte Angaben zu den Lehrveranstaltungen in Bezug auf die Modul- oder Studiengangszuordnung und die Leistungspunkte sind für die Verringerung von Aufwänden in der Prüfungsverwaltung von hoher Bedeutung (Fak.).
- 53) Die Prüfungsämter sollten proaktiv Kontakt zu neuen Lehrenden aufnehmen, um Abläufe und Aufgabenverteilung für die Prüfungsverwaltung zu erläutern, Fragen zu klären und wechselseitige Anforderungen frühzeitig abstimmen zu können (Fak.).
- 54) In Bezug auf die Anrechnung von bereits erbrachten Studienleistungen sollten die Fakultäten den Anrechnungsprozess und die beteiligten Akteure mit dem Ziel einer Beschleunigung und der Sachgerechtigkeit der Ergebnisse überprüfen und im Interesse der Studierenden ein gemeinsames fakultätsübergreifendes Verfahren entwickeln, evtl. mit zentraler Unterstützung (Fak. ZV).

5.4. Aufgabenfeld „Studieninformation und Studienberatung“

5.4.1. Aufgaben und Akteure

Folgende Aufgaben wurden im Rahmen der Untersuchung zu den Aufgabenfeldern „Studieninformation“ und „Studienberatung“ gerechnet:

Aufgaben der Studieninformation und Studienberatung an der Universität Bielefeld

allgemeine Informationen für das Studium an der Universität Bielefeld erstellen
allgemeine Informationen für das Studium an der Universität Bielefeld veröffentlichen
Informationen zum Studienangebot der Universität bereit stellen/ veröffentlichen
Informationen zum Studienangebot der Fakultät erstellen
Informationen zum Studienangebot der Fakultät bereit stellen/ veröffentlichen
regelmäßige Aktualisierung der Informationen
Information zu Funktionen und zur Nutzung von eKVV/Prüfungsverwaltung (inkl. Einführungsbegleitung)*
Durchführung von Informationsveranstaltungen für Lehrende
Durchführung von Einführungs- und Informationsveranstaltungen für Studierende

allgemeine Studienberatung (inkl. psychosoziale Einzelberatung)*
fachspezifische Studienberatung
Beratung für Lehramtsstudierende (inkl. Eignungsberatung)*
Prüfungsberatung für Studierende (inkl. Transcriptberatung)
Beratung für Lehrende/Prüfende
Beratung von Fakultäten bei der Konzeption neuer Studiengänge und FSB*
Support bei Fragen/Problemen zum eKVV/Prüfungsverwaltung*
Informations- und Beratungsangebote für Schüler/-innen und Studienbewerber/-innen

interne und externe Koordination (eigene Fakultät/andere Fakultäten/Einrichtungen/ZV)
Statistik, Berichte (inkl. Befragungen zur Studienzufriedenheit)

Mit * gekennzeichnet sind Aufgaben, die ausschließlich zentral wahrgenommen werden.

In den Aufgabenfeldern Studieninformation und Studienberatung übernehmen in den Fakultäten eine Vielzahl von Akteuren Aufgaben, wie sich den Aufgabenmatrizen entnehmen lässt (siehe Anlagen C-05 – C-19). Darüber hinaus werden von zentralen Akteuren Informationen zum Studienangebot an der Universität Bielefeld gepflegt und veröffentlicht wie auch Informationen zum Lehrveranstaltungsangebot, die im eKVV vor- und nachgehalten werden. Auch im Bereich der Studienberatung sind verschiedene zentrale Akteure tätig.

In vielen Fakultäten übernehmen die Studiendekane und -dekaninnen Aufgaben der Studienberatung. Weiterhin sind dort Lehrende in ihren Funktionen als Fachstudienberater/-innen, die akademischen und die studentischen Studienberater/-innen sowie die Prüfungsämter in die Studienberatung einbezogen. Wenn es Studiengangsbeauftragte oder -koordinator(inn)en gibt (z.B. Fakultät für Chemie oder Technische Fakultät), übernehmen sie ebenfalls Aufgaben der Studienberatung. Weiterhin gibt es eine Reihe von eher neuen Funktionen, die ebenfalls in Aufgaben der Studienberatung wie auch der Studieninformation eingebunden sind. Dies sind z.B. das Studienberatungsbüro und der Dekanatsreferent in der Fakultät für Erziehungswissenschaft, die Fakultätsassistentin in der Fakultät Rechtswissenschaft sowie wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen mit Verwaltungsaufgaben in der Fakultät für Soziologie oder der Abteilung Sportwissenschaft.

An der Erstellung, Pflege und Veröffentlichung von Studieninformationen sind neben diesen Akteuren ebenfalls die Studienberatungen (akademisch und studentisch) sowie die Fachschaften und teilweise die Prüfungsämter beteiligt. Auch hier kommen weitere spezifische Akteure hinzu, z.B. das Webteam (Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft), die Assistentin des Studiendekans (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften) oder ein Beauftragter für Öffentlichkeitsarbeit (Fakultät für Rechtswissenschaft), die die Informationen aktualisieren und auf den Websites der Fakultäten veröffentlichen (z.B. Fakultäten für Rechtswissenschaft und für Psychologie und Sport, Abt. Sport). Wenn es um Fragen zum eKVV oder der elektronischen Prüfungsverwaltung geht, werden in einzelnen Fakultäten lokale EDV-Administratoren oder Prüfungsämter angesprochen.

Die zentrale Bereitstellung von Studieninformationen nehmen das BIS und teilweise das ZfL wahr. Dort wird auch Beratung bezogen auf den Einsatz von eKVV, elektronischer Prüfungsverwaltung und den weiteren technischen Anwendungen wahrgenommen. Weitere Beratungsleistungen allgemeiner Art werden von der Zentralen Studienberatung und Dez. II erbracht (siehe Abb. 13). Wenn es um Unterstützung bei der Außendarstellung und beim Studierendenmarketing geht, ist das Referat für Kommunikation ein weiterer Ansprechpartner für die Fakultäten.

Aufgabenfeld	Aufgabe/Leistung/Prozess	Akteur / Einheit
Studieninformation & -beratung	Zentral bereitgestellte Informationen im Internet zum Studienangebot der Uni Bielefeld	ZfL
	Allgemeine Studienberatung	ZSB (SL_K5)
	Lehramtsspezifische Studienberatung	ZfL
	Studieninformation	Dez. II (Infopoint, Stud. Sek. , IO)

Abb. 13 Zentrale Aufgabenverteilung im Aufgabenfeld „Studieninformation und -beratung“ (Stand: Juni 2010)

5.4.2. Studieninformation

Die Erstellung und Bereitstellung von Studieninformationen bildet eine wichtige Basis für die Arbeit verschiedener Funktionsträger (z.B. Prüfungsämter, Studienberater/-innen) und für Entscheidungen von Studieninteressierten und Studierenden. Die korrekte, aktuelle, einheitliche und verständliche Darstellung der Informationen ist dafür sicherzustellen. Beratende in den Fakultäten und auf zentraler Ebene greifen dann in ihrer Studienberatungstätigkeit auf diese Informationsbasis zurück.

An der Universität Bielefeld werden die Informationen zu den Studienangeboten (Studiengängen) und den Lehrveranstaltungen zentral im Internet (<http://www.zfl.uni-bielefeld.de/studium>) bzw. im eKVV bereitgestellt. Für die Studiengänge werden die Informationen durch das ZfL zentral gesammelt und eingepflegt, für die Lehrveranstaltungen findet dies auf Fakultätsebene statt. Der hier erreichte Stand des Informationsangebotes ist qualitativ hoch.

Allerdings pflegen einige Fakultäten (z.B. Technische Fakultät, Fakultäten für Rechtswissenschaft oder Wirtschaftswissenschaften) auf ihren Webseiten neben den zentralen auch eigene Informationen, z.B. zu den Studiengängen der Fakultät oder erstellen Broschüren/Flyer. Teilweise ergeben sich dadurch Doppelungen und Überschneidungen. Eine Konsistenz der Informationen kann so kaum sichergestellt werden.

Auf der Ebene der Module gibt es derzeit kein vergleichbares universitätsweites Informationsportal, das von Studierenden, Lehrenden, Lehrplanenden und anderen Gruppen genutzt werden kann. Eine solche Moduldatenbank, in der die Fakultäten ihre Module eingeben, ist aktuell zentral in Arbeit. Entsprechende Ausgabemöglichkeiten fehlen derzeit noch.

Handlungsempfehlungen

- 55) Die Moduldatenbank sollte möglichst zeitnah fertiggestellt werden, um auch auf dieser Unterstufe der Studiengänge ein universitätsweites Tool zu haben, über das Korrektheit, Vollständigkeit und Aktualität der Modulinformationen aller Fakultäten sichergestellt werden kann (ZV).
- 56) Eine universitätsweite Moduldatenbank entfaltet ihre volle Wirkung nur dann, wenn sie von allen Fakultäten und zentralen Bereichen konsequent genutzt wird und keine doppelten Informationen vorgehalten werden. Dafür muss sie den Anforderungen der Nutzergruppen entsprechen, was z.B. die Ausgabe- und Suchmöglichkeiten angeht. Dies gilt natürlich ebenso für die Informationen zu Studiengängen und Lehrveranstaltungen. Eine entsprechende Aufbereitung/Bereitstellung der Studieninformationen sollte deshalb in Abstimmung mit Vertretern der verschiedenen Nutzergruppen zentral erarbeitet werden (ZV).
- 57) Die Erstellung, Pflege und Bereitstellung von Studieninformationen erfordert auf zentraler Ebene eine enge Verknüpfung inhaltlicher und technischer Aspekte. Die damit beauftragten Bereiche bzw. Personen müssen deshalb eng zusammenarbeiten. Auf technischer Seite ist dies v.a. das BIS, das dem Dezernat IT/Orga zugeordnet ist. Die inhaltliche Abstimmung sollte an anderer Stelle verortet und kann sinnvoll bei der Bündelung der zentralen OSL-Leistungen einbezogen werden (ZV).

- 58) Auf der Seite der Fakultäten ist zu prüfen, ob derzeit noch parallele Angebote zur Studieninformation vorhanden sind und unter welchen Bedingungen diese aufgegeben werden können. Die Fakultäten sollten formulieren, welchen Anforderungen eine Darstellung von Studieninformationen aus ihrer Sicht genügen muss und auf welche Weise die zentralen Informationen sinnvoll in die Websites der Fakultäten eingebunden werden können (Fak.).

5.4.3. Studienberatung

Die Studienberatung wurde im Rahmen der Untersuchung am Rande in den Nutzerforen mit den Studierenden betrachtet. Hierbei wurde berichtet, dass es in allen vertieft betrachteten Fakultäten verschiedene Beratungsangebote gibt, die sich an Studierende richten. In den Fakultäten wachsen Beratende oftmals aufgrund ihrer fachlichen Perspektive in beratungsintensive Aufgaben hinein, ohne über eine entsprechende Beratungsqualifikation zu verfügen. Trotz der Vielfalt der Beratungsangebote wissen nach Einschätzung der Studierenden in den Nutzerforen insbesondere Erstsemester oftmals nicht, wo und wie sie an zuverlässige Informationen zu ihrem Studiengang gelangen. Diese Situation führt trotz vieler Beratungsmöglichkeiten zu Verunsicherungen, zumal die einzelnen Lehrenden oftmals als wenig verlässlich in ihren Aussagen zu Studiengängen, Modulen und Leistungsanforderungen erlebt werden.

Die Zentrale Studienberatung hat für aktuell Studierende bei ihren Fragen zum Studium eine eher nachrangige Bedeutung, es werden v.a. Angebote der Fakultäten wahrgenommen.

Handlungsempfehlungen

- 59) An der Universität sollte auf eine größtmögliche Einheitlichkeit und Konsistenz der Studieninformationen geachtet werden, die nach Möglichkeit lediglich an einer zentralen Stelle gespeichert, gepflegt und veröffentlicht werden sollten (ZV, Fak.).
- 60) Die bestehenden Beratungsangebote in den Fakultäten sollten mit Perspektive auf die Studierenden (und hier insbesondere Erstsemester) besser aufeinander abgestimmt oder gegebenenfalls auch zusammengefasst werden (Fak., ZV).
- 61) Für einen verstärkten Austausch über Formen und Ansätze der Beratung und um eine professionelle Wahrnehmung von komplexen Beratungsaufgaben in den Fakultäten zu unterstützen sollte von zentraler Seite, beispielsweise durch die Zentrale Studienberatung, eine Vernetzung der Akteure in den Fakultäten hergestellt und ein entsprechender Austausch mit Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden (ZV).

5.5. Vorschlag für die zentrale/dezentrale Aufgabenwahrnehmung

Sieht man die in diesem Kapitel analysierten Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre in vergleichender Perspektive, dann zeigt sich in den einzelnen Handlungsempfehlungen ein übergreifender Trend: Der dezentrale Charakter der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld sollte in seinen Stärken erhalten bleiben und gestärkt werden. Den Fakultäten wird somit – vielleicht expliziter als bisher – die Verantwortung für die Organisation von Studium und Lehre und damit auch für deren ständige Verbesserung zugeordnet. Dies ist, so wurde besonders in der vertieften Analyse seitens der Fakultäten an vielen Stellen betont, auch ihr Interesse. Gleichzeitig übernehmen sie damit einen hohen Teil der Verantwortung für eine gelingende (Gesamt-)Organisation. Zu beobachten ist hier eine beginnende Professionalisierung dieser Aufgaben in den Fakultäten, die im folgenden Kapitel weiter analysiert wird.

Den Verwaltungseinheiten und zentralen Einrichtungen der Universität kommt gleichzeitig eine nicht geringere Aufgabe zu. Die zentralen Unterstützungsleistungen für die Fakultäten im Bereich der Organisation von Studium und Lehre haben in den letzten Jahren deutlich an Qualität und auch Quantität zugenommen, von den Fakultäten werden sie zum Teil als unverzichtbar angesehen, und gerade Diskussionen über einen möglichen Wegfall einzelner Instrumente machen dies sehr deutlich. Für eine reibungslosere Integration der verschiedenen Leistungen sollten diese künftig deutlicher gebündelt werden.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung erscheint eine weitgehende zentrale Aufgabenbündelung sinnvoll, die die Unterstützungsangebote für die Aufgabenfelder „Studiengangsmanagement“, „Lehrveranstaltungsmanagement“, „Prüfungsverwaltung“ und „Studieninformation“ umfasst, da es vielfältige Zusammenhänge zwischen den Aufgabenfeldern gibt, die bei der Ausgestaltung zentraler Angebote berücksichtigt werden sollten. Dies entspricht in weiten Teilen den im Vorschlag für den ZDSL-Aufbau formulierten Vorstellungen, geht aber im Bereich Studiengangsmanagement noch darüber hinaus, was z.B. die Unterstützung von Akkreditierungen angeht. Eine wesentliche Schnittstellenklärung ist zwischen inhaltlichen und technischen Aufgaben notwendig, da das BIS als Einheit zum Dezernat IT/Orga gehört und dadurch vermutlich eine deutlichere Abtrennung technischer Aufgaben erforderlich sein wird als bislang. Eine weitere Schnittstellenklärung betrifft das Zentrum für Lehrerbildung, das zukünftig mutmaßlich in deutlich geringerem Umfang an der Wahrnehmung allgemeiner OSL-Aufgaben mitwirken wird. Dennoch muss sichergestellt werden, dass die Perspektive der Lehramtsausbildung und der -studierenden weiterhin inhaltlich berücksichtigt wird. In Kapitel 6 werden Überlegungen zu einer entsprechenden organisatorischen Umsetzung ausgeführt.

Eine Verschiebung der Aufgabenwahrnehmung zwischen Fakultäten und zentralen Akteuren sollte dort vorgenommen werden, wo es um die in der Untersuchung deutlich gewordenen Schwächen der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld geht: Aus der Perspektive der Studierenden, die in mehreren Fakultäten studieren, zeigt sich die Kehrseite einer dezentralen Organisation, wo sie nicht abgestimmt ist und Prozesse uneinheitlich und auch zeitlich unkoordiniert ablaufen sowie keine einheitlichen und verlässlichen Maßstäbe und Kriterien formuliert werden, was denn eine gute und ausreichende Organisation von Studium und Lehre wäre.

Zum Teil kann dies über eine stärkere Vernetzung und den strukturierten Austausch zwischen den Fakultäten geschehen, Ansätze dafür gibt es bereits. Dadurch wird die Professionalisierung inkrementell vorangetrieben. Entsprechend beschäftigt sich der erste Teil des folgenden Kapitels mit dieser Weiterentwicklung der Fakultäten. Eine Zusammenschau der Handlungsempfehlungen in den einzelnen Aufgabenfeldern macht aber auch deutlich, dass es künftig auch darum gehen muss, von zentraler Seite aus nicht nur die Unterstützungsangebote für die Fakultäten zu verbessern und eine Koordination zwischen ihnen zu stärken, sondern auch einheitliche Maßstäbe und fakultätsübergreifende Ansprüche an die Organisation von Studium und Lehre zu formulieren, konkret überprüfbar zu machen und an manchen entscheidenden Stellen auch ihre Einhaltung sicherzustellen.

Stichworte zu dieser Aufgabenverteilung zwischen den Fakultäten und Verwaltungseinheiten/zentralen Einrichtungen sind in Abb. 14 für die verschiedenen Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre dargestellt. Überlegungen zu dafür geeigneten Organisationsstrukturen auf dezentraler und auf zentraler Seite werden im nächsten Kapitel bearbeitet.

Aufgaben/Angebote der Fakultäten	Aufgabenfeld	Zentrale Aufgaben/Angebote
Prozessverantwortung, inhaltliche Entwicklung der Studiengänge und regelmäßige Weiterentwicklung, Qualitätssicherung	Studiengangsmanagement	Beratung der Fakultäten, Rahmenvorgaben, rechtliche und technische Umsetzung der Inhalte, universitätsweite Qualitätssicherung und Datendienstleistungen für die Fakultäten, Akkreditierungsbegleitung, Vernetzung der Akteure
Prozessverantwortung, Lehrplanung und Abstimmung/Anpassung des Lehrangebotes, eKVV-Pflege, interne Raumplanung, Qualitätssicherung	Veranstaltungsmanagement	Wahrnehmung zentraler Arbeitsschritte, Koordination universitätsweiter Prozesselemente, universitätsweite Qualitätssicherung, Vernetzung der Akteure
Erfassung Prüfungsdaten, Prüfungsverwaltung, Anrechnungen	Prüfungsverwaltung	Vernetzung, Beratung und Fortbildung der Fak. (PÄ), Rahmenvorgaben und Koordination von Verfahren
Inhaltliche Verantwortung für die eigenen Studieninformationen	Studieninformation	elektronische Bereitstellung von Studieninformationen (Lehrveranstaltungen, Module, Studiengänge) und adressatengerechte Aufbereitung
Fachstudienberatung, Studentische Studienberatung, Prüfungsberatung, Lehrendenberatung	Studienberatung	Allg. Studienberatung, Psychosoziale Beratung, Beratung ausländischer Studierender/Auslandsfragen, Servicepoint, Lehramtsberatung
Nutzung, Impulse zur Weiterentwicklung	Campus Management-IT	Bereitstellung/Betrieb der Campus Management-Anwendungen; Auswertungen; Technische Studiengangsmodellierung; Anpassungen, Support, Schulungen; ggf. Unterstützung Raumvergabe
	Räume und Medientechnik	Raumvergabe, Medientechnik

Abb. 14 Vorschlag zukünftige zentral-dezentrale Aufgabenwahrnehmung im Bereich OSL

6. Analyse und Handlungsempfehlungen für die Struktur der OSL

Neben der Aufgabenwahrnehmung und Prozessgestaltung war die formale Struktur, mit Hilfe derer an der Universität Bielefeld die Organisation von Studium und Lehre umgesetzt wird, ein weiterer Schwerpunkt der Untersuchung. Betrachtet wurde dafür - wie schon bei der Aufgabenwahrnehmung - die Organisation auf zentraler Ebene wie auch in den Fakultäten.

Mit der formalen Struktur wird bei der Analyse von Organisationen das System aller innerhalb einer Organisation oder Organisationseinheit geltenden Regeln beschrieben, das nicht nur die Leistung der Organisation absichert, sondern gleichzeitig auch die Organisation in ihren Abläufen und Aktivitäten legitimiert und das Funktionieren der formalen Hierarchie sicherstellt. Die formalen Organisationsstrukturen stellen eine arbeitsteilige und koordinierte Leistungserstellung durch die Zuordnung von Aufgaben zu Stellen sicher und bringen diese Stellen in eine hierarchische Ordnung zueinander. Dies wird auch als Aufbauorganisation bezeichnet.

Bezogen auf die Fakultäten erfolgte die Erhebung der gewählten Modelle zunächst grob im Rahmen der Überblicksanalyse, eine detailliertere Erhebung und Einschätzung erfolgte dann in der vertieften Analyse des Lehrveranstaltungsmanagements in den sechs ausgewählten Fakultäten. Das Lehrveranstaltungsmanagement bildet auch hier den inhaltlichen Schwerpunktbereich. Die Organisation der Prüfungsverwaltung wurde bereits an anderer Stelle beschrieben (siehe Kapitel 5.3). Für die Erhebung und Analyse der Strukturen auf zentraler Ebene wurden Informationen aus den Gesprächen der Überblicksanalyse, den vertieften Experteninterviews und aus den Untersuchungsergebnissen der Fakultäten gebündelt. Im Rahmen der Sollkonzeptionsphase wurden den zentralen Beteiligten mögliche Strukturoptionen bereits vorgestellt und mit ihnen diskutiert.

6.1. Die Organisation von Studium und Lehre in den Fakultäten

Die Zuständigkeit und Verantwortung für die Gestaltung der Organisation von Studium und Lehre liegt an der Universität Bielefeld zum größten Teil bei den Fakultäten. Inhaltlich verantwortlich ist der Studiendekan/die Studiendekanin. Die Zuständigkeit liegt somit dicht an den wissenschaftlichen Kernprozessen und kann daraufhin abgestimmt werden. Bezogen auf die Formalstruktur haben die Fakultäten insbesondere für das Lehrveranstaltungsmanagement Organisationsformen umgesetzt, die den jeweils eigenen Anforderungen möglichst gut gerecht werden. Diese sind außerhalb der Fakultät nicht unbedingt bekannt, was sich für die Abstimmung zwischen Fakultäten sowie den Kontakt zu den zentralen Bereichen als ungünstig erweist.

Eine fakultätsübergreifende Abstimmung oder Vereinheitlichung wurde hierbei nicht vorgenommen, anders als im Bereich der Prüfungsverwaltung, die durch die den Fakultätsverwaltungen zugeordneten dezentralen Prüfungsämter in allen Fakultäten sehr ähnlich strukturiert ist. An den anderen betrachteten Aufgabenfeldern der Organisation von Studium und Lehre sind die Fakultätsverwaltungen („Dekanatsverwaltungen“) nur in wenigen Fällen beteiligt. Sie sind vielmehr v.a. für personal- und finanzbezogene Aufgaben und Prozesse in den Fakultäten zuständig.

Die in den Fakultäten vorgefundenen Aufgabenzuordnungen sind, über die Fakultäten hinweg betrachtet, aktuell sehr heterogen. Außer bei der Prüfungsverwaltung sind in vielen Fakultäten eine Reihe unterschiedlicher Akteure im Bereich OSL beteiligt, oftmals werden auch einzelne Aufgaben durch mehrere Akteure wahrgenommen. Klare Organisationsmodelle sind in den Fakultäten bisher kaum auszumachen, weder nach den Selbstbeschreibungen aus den Interviews noch aus den Web-Darstellungen der Fakultäten. Dennoch sind verschiedene Professionalisierungstendenzen mit entsprechenden Suchprozessen im Gange, d.h. es werden Erfahrungen mit verschiedenen Formen von Aufgabenbündelungen oder mit neu eingerichteten Stellen gesammelt, ohne schon genau zu wissen, ob diese Zuordnungen auf Dauer so bestehen oder noch weiter angepasst werden. Typische Auslöser für Veränderungen sind das Ausscheiden bisheriger Funktionsträger, neue bisher noch nicht zugeordnete Aufgaben oder die gestiegene Komplexität in bestimmten Bereichen, u.a. dem Studiengangsmanagement.

Deutliche Aufgabenbündelungen finden sich an der Universität Bielefeld z.B. in der Fakultät für Biologie beim Beauftragten für Studienangelegenheiten, der eine Vielzahl der Aufgaben aus den Feldern Studiengangsmanagement, Lehrveranstaltungsmanagement und Information und Beratung übernimmt, oder bei einem wissenschaftlichen Mitarbeiter der Fakultät für Mathematik, der alle Aufgaben wahrnimmt, die im Rahmen der für die Fakultät sehr zentralen Aufgabe der Tutorienplanung und -organisation (inkl. der Auswahl der Tutor(inn)en, der Raumplanung und der Platzvergabe für die Studierenden) anfallen. Neu eingerichtete Stellen verstärken ebenfalls oft gezielt die personellen Ressourcen in den Aufgabenfeldern Studiengangsmanagement und Lehrveranstaltungsmanagement sowie teilweise die Studienberatung (z.B. Fakultätsassistentin an der Fakultät für Rechtswissenschaft, Referentin des Studiendekans an der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Assistentin des Studiendekans an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften oder auch eKVV-Beauftragter an der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft). Diese Stellen werden in der Regel auf der Ebene der Fakultät angesiedelt.

Das Lehrveranstaltungsmanagement ist in den vertieft betrachteten Fakultäten derzeit folgendermaßen organisiert:

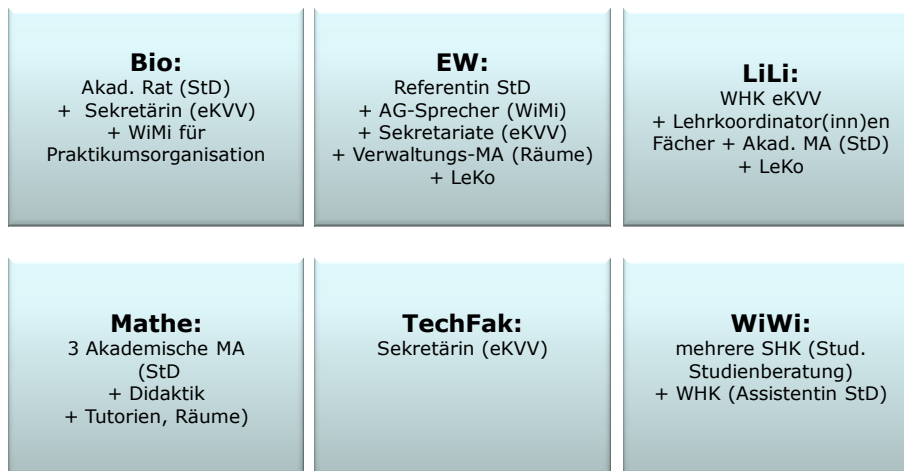


Abb. 15 Organisationsformen der vertieft untersuchten Fakultäten im Aufgabenfeld Veranstaltungsmanagement

- **Fakultät für Biologie:** Ein akademischer Rat übernimmt im Rahmen seiner Stelle als Beauftragter für Studienangelegenheiten, was dem Studiendekan in anderen Fakultäten entspricht, einen großen Teil der OSL-Aufgaben der Fakultät (neben Lehrveranstaltungsmanagement auch Studiengangmanagement und Studienberatung). Er ist der Hauptansprechpartner für Studierende, zentrale Akteure und andere Fakultäten. Im Bereich des Lehrveranstaltungsmanagements erfolgt eine Zusammenarbeit mit der eKVV-Beauftragten und der für die Praktikumsorganisation zuständigen Mitarbeiterin.
- **Fakultät für Erziehungswissenschaft:** Die Referentin des Studiendekans übernimmt die Koordination des Lehrveranstaltungsmanagements und der entsprechenden Prozesse innerhalb der Fakultät auf der Ebene oberhalb der Arbeitsgemeinschaften (AGs). Sie nimmt selber wesentliche Aufgaben im Prozess wie die fakultätsinterne Zeitplanung und Platzvergabeverfahren wahr und bildet die Schnittstelle zu anderen Fakultäten und zentralen Akteuren. Für die Raumplanung und Raumvergabe ist eine Mitarbeiterin des Dekanates zuständig, die Koppelung zu den AGs erfolgt inhaltlich über die AG-Sprecher/-innen und bezogen auf die operative Umsetzung mit den AG-Sekretariaten, die die eKVV-Eingaben übernehmen. Die inhaltliche Vorbereitung der LeKo-Sitzungen wird ebenfalls von der Referentin übernommen.
- **Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft:** Durch die besondere Struktur der Fakultät, was Größe und Fächervielfalt angeht, wird das Lehrveranstaltungsmanagement hier stärker als in den anderen Fakultäten auf Ebene der Studienfächer bzw. Studiengänge und nicht auf Fakultätsebene durchgeführt. Auf der Fakultätsebene ist eine wissenschaftliche

Hilfskraft angesiedelt, der als eKVV-Beauftragter operative Aufgaben für alle Fächer übernimmt und die Koordination der in den Fächern geleisteten Vorarbeiten sowie die weiteren Abstimmungsaufgaben (z.B. Raumplanung) vornimmt. In den Fächern sind jeweils akademische Mitarbeiter/-innen als Lehrkoordinator(inn)en eingesetzt. Für die verbleibenden fakultätsweiten Abstimmungs- und Klärungsfragen stehen auf Fakultätsebene der Studiendekan – in der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft ebenfalls ein akademischer Mitarbeiter mit einem dafür bereitgestellten Stellenanteil - und die LeKo zur Verfügung.

- **Fakultät für Mathematik:** Das Lehrveranstaltungsmanagement wird in der Fakultät derzeit auf die Schultern von drei akademischen Mitarbeitern verteilt. Diese übernehmen einen Großteil der Aufgaben und haben untereinander eine inhaltliche Aufteilung nach Fachmathematik, Didaktik der Mathematik und Tutorien vorgenommen. Teilweise werden die Sekretariate in die eKVV-Eingabe einbezogen, das ist aber nicht fakultätsweit sichergestellt.
- **Technische Fakultät:** Das Lehrveranstaltungsmanagement, das in der technischen Fakultät stark standardisiert ist, wird operativ fast vollständig von der eKVV-Beauftragten (bzw. für einen anderen Studiengang von einer Mitarbeiterin in vergleichbarer Position) übernommen. Lediglich die Organisation der Praxiskurse (ca. 5 pro Semester) übernehmen zwei akademische Mitarbeiter.
- **Fakultät für Wirtschaftswissenschaften:** Die Planung des Lehrangebotes sowie dessen Anpassung und Abstimmung wird in weiten Teilen von der Studentischen Studienberatung übernommen. Mehrere studentische Hilfskräfte sind hier tätig und arbeiten sich bei personellem Wechsel gegenseitig ein. Die mit Kapazitätsberechnungen und Platzvergabeverfahren verbundenen Aufgaben und die Durchführung der Notfallsprechstunde wird von einer wissenschaftlichen Hilfskraft in der Funktion der Assistentin des Studiendekans wahrgenommen.

Als nachteilig an den vorgefundenen Organisationsformen erweisen sich einerseits die mangelnde Kontinuität der Aufgabenwahrnehmung, wenn die entsprechenden Mitarbeiter/-innen befristet eingestellt sind oder die Aufgaben „nebenbei“ von wissenschaftlichem Personal erledigt werden, und andererseits die deutliche Heterogenität der Organisationsformen, die alle fakultätsübergreifenden Vernetzungen, Abstimmungen und Vereinbarungen erschwert. Die jeweils zuständigen Personen/Stellen sind derzeit für Mitarbeiter/-innen anderer Fakultäten, zentrale Akteure, aber auch für Studierende schwer zu adressieren.

Auffällig war im Laufe der Analyse die Funktion der Sekretariate von AGs, Instituten, Lehrstühlen etc. innerhalb der Organisation von Studium und Lehre an den Fakultäten. Die Sekretariate erscheinen sehr unterschiedlich in verschiedene Aufgabenfelder eingebunden, dies mag auch von den einzelnen Personen und historischen Entwicklungen abhängen. Im Aufgabenfeld der Prüfungsverwaltung haben die Sekretariate eine mehr oder minder etablierte Position bei der Organisation der einzelnen Prüfungen, aber schon die Prüfungsergebnisse werden zum Teil direkt von den Lehrenden an die Prüfungsämter gegeben, zum Teil erfolgt die Weitergabe/Eingabe durch die Sekretariate.

Ebenso divers ist ihre Rolle in der Lehrplanung: Die Sammlung, Weitergabe der Lehrangebote oder eKVV-Eingabe erfolgt zum Teil über die Sekretariate, zum Teil werden die Sekretariate überhaupt nicht eingebunden. Die Eingabe in das eKVV erfolgt in vielen Fällen zentral auf Ebene der Fakultät, in der Fakultät für Erziehungswissenschaft aber z.B. durch die AG-Sekretariate. Lediglich in der Technischen Fakultät mit ihrer aufgrund der Rahmenbedingungen einfacheren Lehrplanung wird diese Aufgabe von einem Sekretariat eigenständig koordiniert. Neue Aufgaben der Koordination in den Aufgabenfeldern der Organisation von Studium und Lehre oder auch die Betreuung und Pflege von Online Systemen werden – nicht nur an der Universität Bielefeld – vorwiegend akademischen Personal übertragen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Rolle von Sekretariaten bei Aufgaben des Lehrveranstaltungsmanagements oder der Prüfungsverwaltung grundsätzlich zu diskutieren, gegebenenfalls neu zu gestalten und eine transparente Einbeziehung in die jeweiligen Arbeitsprozesse festzulegen.

6.1.1. Kriterien für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur

Für eine qualitative Bewertung der Organisationsformen in den Fakultäten werden folgende Kriterien vorgeschlagen, die im Rahmen der Untersuchung für die vertieft betrachteten Fakultäten genutzt wurden (siehe Abb. 16). Anhand der Kriterien wird ein Vergleich der verschiedenen Organisationsformen ermöglicht und die Fakultäten können einzelne Kriterien je nach ihren spezifischen Zielen oder Anforderungen bewusst betonen:

- Sind die Aufgabenwahrnehmung und ihre Zuordnung zu Funktionsträgern kontinuierlich sichergestellt?
- Ist eine schnelle und vom zeitlichen Umfang ausreichende Erreichbarkeit der zuständigen Akteure sichergestellt?
- Ist eine Urlaubs- und Krankheitsvertretung der wesentlichen Funktionsträger sichergestellt?
- Erfolgt die Wahrnehmung der Aufgaben mit einem ausreichenden fachlichen Bezug, um fachliche Anforderungen bei der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und gegebenenfalls inhaltliche Rückfragen vorzunehmen?
- Bestehen klar definierte Eskalationswege bei Problemen oder Entscheidungserfordernissen?

Hinzu tritt die Fragestellung nach den personellen/finanziellen Ressourcen, die für die Aufgabenwahrnehmung eingesetzt werden. Hier ist eine Beurteilung der eingesetzten Ressourcen in Relation zu setzen zu den Anforderungen der Fakultät, der Qualität der Aufgabenwahrnehmung und der Zufriedenheit der relevanten Akteure/Nutzergruppen.

Fakultät Kriterium	Bio	EW	LiLi	Mathe	Tech Fak	WiWi
Kontinuität	hoch	mittel	niedrig	mittel	hoch	hoch
Erreichbarkeit	hoch	hoch	mittel	mittel	hoch	mittel/ hoch
Vertretung	tw.	nein	nein	tw.	ja	tw.
Fachlicher Bezug	ja	tw.	tw.	ja	nein	tw.
Eskalationswege	ja	ja	ja	?	ja	ja
Finanzieller Aufwand	hoch	mittel	mittel	hoch	niedrig	niedrig
Spezifisches	demnächst Änderung	dauerhafte Finanzierung?	neue Organisationsform?	demnächst Änderung	demnächst Übergabe	dauerhafte Finanzierung?

Abb. 16 Kriterienorientierte Einschätzung der Organisationsformen in den Fakultäten

Folgende Aspekte waren bei der kriterienorientierten Einschätzung bemerkenswert:

- **Fakultät für Biologie:** Die Organisationsform für das Lehrveranstaltungsmanagement ist derzeit als gut und sehr routiniert einzuschätzen, was viele der qualitativen Kriterien angeht. Allerdings besteht eine starke Konzentration von Aufgaben, was eine große Herausforderung für die Zukunft darstellt, da demnächst ein personeller Wechsel ansteht und evtl. auch Änderungen an der Organisationsform vorgenommen werden könnten. Der finanzielle Aufwand für das derzeitige Modell ist für eine relativ kleine, vom Curriculum eher strukturierte Fakultät hoch.
- **Fakultät für Erziehungswissenschaft:** Die Organisationsform für das Lehrveranstaltungsmanagement ist insbesondere bezogen auf die Aufgabenwahrnehmung und die Prozesskoordination gut und klar strukturiert, die Kontinuität der Organisation ist allerdings, sowohl was die befristet beschäftigte Referentin des Studiendekans als auch die regelmäßig wechselnden AG-Sprecher/-innen angeht, derzeit erst teilweise erreicht. Eine Herausforderung für die Fakultäten ist hier, geeignete und dauerhafte Finanzierungswege zu entwickeln.
- **Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft:** Für die Größe und Komplexität der Fakultät ist der Einsatz von Ressourcen auf Fakultätsebene als eher gering einzuschätzen. Die Stellengestaltung des eKVV-Beauftragten als WHK ist bezogen auf die Kontinuität nicht ausreichend, auch ist für ihn keine Vertretung sichergestellt. Beides stellt ein hohes Risiko für die Fakultät dar. Bestimmte Aufgaben wie die Bearbeitung von Überschneidungen sind derzeit auf Ebene der Fakultät nicht abgesichert.

- **Fakultät für Mathematik:** Durch die Verteilung der Aufgaben auf mehrere akademische Mitarbeiter und die vergleichsweise geringe Einbindung der Sekretariate bedarf das Veranstaltungsmanagement eines eher hohen finanziellen Aufwands. Die Abstimmungen sind insbesondere im Bereich der Fachmathematik regelmäßig umfangreich und mühevoll, was u.a. durch fehlende Eskalationsverfahren zustande kommt. Eine Änderung der Organisationsform ist aufgrund anstehender Stellenausschreibungen zu erwarten.
- **Technische Fakultät:** Die Aufgabenverteilung ist in weiten Teilen in einem Sekretariat bei der eKVV-Beaufragten gebündelt, die diese Aufgaben auf einer dauerhaften Stelle wahrnimmt. Die Vertretung ist über andere Mitarbeiterinnen mit ähnlichen Aufgaben und teilweise durch den Studiendekan sichergestellt, während der Projektlaufzeit fand eine Übergabe des Lehrveranstaltungsmanagements an eine andere Sekretärin statt. Die bestehende Organisationsform ist vom finanziellen Aufwand her als eher günstig einzuschätzen.
- **Fakultät für Wirtschaftswissenschaften:** Obwohl das Lehrveranstaltungsmanagement im Wesentlichen von studentischen Hilfskräften durchgeführt wird, ist die Kontinuität der Aufgabenwahrnehmung durch regelmäßige Weitergabe des Knowhows innerhalb der Studentischen Studienberatung sichergestellt. Der Prozess ist so organisiert, dass ein Großteil ohne viel Rücksprache mit anderen Akteuren erfolgen kann. Ein Nachteil der finanziell eher günstigen Organisationsform liegt darin, dass die Studentische Studienberatung für einen inhaltlichen Austausch und verbindliche Abstimmungen zwischen den Fakultäten bezogen auf ihre Kompetenzen an Grenzen stößt.

Handlungsempfehlungen

- 62) Aufgrund der gestiegenen Komplexität der Aufgaben, der hohen Bedeutung von Erfahrungswissen und der notwendigen Vernetzung innerhalb der eigenen Fakultät, hin zu anderen Fakultäten und zentralen Akteuren sollten in den Fakultäten feste Funktionsträger für wesentliche Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre aufgebaut werden (d.h. für Studiengangsmanagement, Lehrveranstaltungsmanagement und Raumplanung/Raumvergabe). Es wird empfohlen, über zentrale Akteure eine Vernetzung der Funktionsträger in den Fakultäten zu fördern (Fak., ZV).
- 63) Vorbereitend wird den Fakultäten empfohlen, mit Hilfe der Kriterien eine Einschätzung der Stärken und Schwächen ihrer Organisationsform vorzunehmen. Ggf. ist dafür eine Anpassung oder Erweiterung der Kriterien sinnvoll. Ein Austausch der Fakultäten über ihre Organisationsformen entlang der Kriterien, der im Rahmen des Projektes von einzelnen Dekanen bereits begrüßt wurde, kann die Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen und gegenseitige Erwartungen und Anforderungen an die Organisationsformen transparent machen. Eine Weiterentwicklung der jeweiligen Modelle sollte dann gezielt mit dem Fokus auf relevanten Kriterien erfolgen (Fak.).

6.1.2. Gestaltungsoptionen

Bei einer Weiterentwicklung der dezentralen Organisationsformen und der Professionalisierung im OSL-Bereich lassen sich an Hochschulen derzeit verschiedene Richtungen ausmachen. Zum einen werden neue Stellen mit spezifischen Aufgabenschwerpunkten eingerichtet, wie dies an der Universität Bielefeld auch in einigen Fakultäten sichtbar ist. Zum anderen werden auf Fakultätsebene organisatorische Einheiten geschaffen, indem verschiedene Aufgabenbereiche und die entsprechenden Funktionsträger organisatorisch gebündelt werden. Die wesentlichen Gestaltungsoptionen werden mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt und in Bezug auf ihren Nutzen für bestimmte Typen von Fakultäten diskutiert.

Neue Funktionsstellen

In der Darstellung der Organisationsformen an der Universität Bielefeld wurde bereits sichtbar, dass die Einrichtung neuer Funktionsstellen Chancen bietet, OSL-Aufgaben zu bündeln und kompetent und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet wahrzunehmen.

Die dargestellten Beispiele lagen dabei auf der Ebene der Fakultäten und unterstützen den Studiendekan/die Studiendekanin durch eine Referenten- oder Assistentenstelle, deren Aufgabenbereich wie beschrieben oftmals das Studiengangsmanagement, das Lehrveranstaltungsmanagement und/oder die Beratungsaufgaben umfasst. Eine weitere Funktion, die an einigen Fakultäten im OSL-Bereich von Bedeutung ist, ist die von Studiengangsbeauftragten oder -koordinator(inn)en, einer Funktion, die unterhalb der Fakultätsebene angelegt ist und oftmals durch Lehrende als Zusatzfunktion wahrgenommen wird. Diese Funktion gibt es an der Universität Bielefeld außerdem in Studiengängen, die nicht eindeutig einer Fakultät zugeordnet sind, wie z.B. der Master-Studiengang „Interdisziplinäre Medienwissenschaften“, dann mit entsprechenden Ressourcen unterlegt. Dort ist die Koordinatorin für alle organisatorischen Fragen zum Studiengang und zum Lehrangebot zuständig, aber auch für Betreuungsaufgaben und die Durchführung eigener Lehre. Auch für kostenpflichtige Weiterbildungsstudiengänge können solche Funktionen sinnvollerweise eingesetzt werden, um eine studierendenorientierte effektive Koordination sicherzustellen.

Die Studiengangskoordination muss allerdings nicht unbedingt an einen einzelnen Studiengang gekoppelt sein, wie das Beispiel der Leibniz Universität Hannover zeigt: An der Philosophischen Fakultät sind dort beispielsweise drei Studiengangskordinator(inne)en tätig, die auf Fakultätsebene jeweils ein Cluster von Studiengängen z.B. in Bezug auf die Studienorganisation, Lehrevaluationen und Akkreditierungsbegleitung betreuen und damit eine wesentliche Schnittstellenfunktion zwischen den 13 Instituten der Fakultät sowie zwischen der Fakultät und relevanten zentralen Bereichen (z.B. das Allgemeine Prüfungsamt oder Zentrum für Lehrerbildung) übernehmen.

Ähnlich ausgestaltete Funktionen gibt es mit den „Lehr- und Studienkoordinator(inn)en“ auch an der Justus-Liebig-Universität Gießen, die dort fachbereichsbezogen je nach Größe des Fachbereiches mit halber oder ganzer Stelle für die Lehrplanung, die strukturelle Studienbetreuung und die Vernetzung des Fachbereiches mit anderen Fachbereichen und zentralen Bereichen zuständig sind. Sie übernehmen damit einerseits wesentliche OSL-Aufgaben für den Fachbereich, stellen aber darüber hinaus gezielt das Bindeglied zwischen Fachbereich und zentralen Einheiten dar und treiben Weiterentwicklungen im Bereich OSL voran.

Als einen wesentlichen Erfolgsfaktor solcher Modelle bezeichnen die Hochschulen übergreifend eine Vernetzung der neuen Akteure, um auch fakultätsübergreifend Verbesserungswirkungen zu erzielen und darüber hinaus einer Vereinzelnung und Aufreibung der Akteure entgegen zu wirken. Eine solche Vernetzung kann nach den Erfahrungen anderer Hochschulen nicht von den Fakultäten selbst organisiert werden, sondern hierfür ist zentrale Unterstützung notwendig.

Entsprechende Überlegungen erfordern zunächst eine definierte Menge an Aufgaben für die Bündelung in einer Stelle, die sicherlich mindestens den Umfang einer halben Stelle annehmen sollten, um eine sinnvolle zeitliche Erreichbarkeit und kontinuierliche Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen. Dies ist allerdings auch in kleinen Fakultäten durchaus realisierbar, wenn der Aufgabenbereich nicht zu klein zugeschnitten wird. Häufig sichtbar ist die Koppelung studiengang- und lehrangebotsbezogener Aufgaben, was sich inhaltlich bewährt, aber nach Aussage der Stelleninhaber auch zu zeitlichen Belastungsspitzen und Überlastungssituationen führen kann.

Durch die zentrale Position dieser Stellen hat ihre Besetzung eine hohe Bedeutung für den dauerhaften Erfolg. Die Fakultäten wählen hier oftmals Personen, die einerseits die organisatorischen und kommunikativen Kompetenzen besitzen und andererseits eine Nähe zum Fach/zur Fakultät sowie eigene Grunderfahrungen in Forschung und Lehre mitbringen.

Aufbau eines „Studiendekanates“

Über die Einrichtung einzelner Stellen hinaus bündeln Hochschulen teilweise Aufgaben und personellen Ressourcen im Bereich OSL auf der Ebene der Fakultäten und ordnen diese dem Studiendekan/der Studiendekanin zu, um diese/-n angemessen zu unterstützen. Die umfangreichen OSL-bezogenen Aufgaben sind von einer Person allein im Rahmen eines Wahlamtes i.d.R. nicht (mehr) zu bewältigen, so dass hier eine Professionalisierung der Aufgabenwahrnehmung notwendig wird. Die für die geschaffene Organisationseinheit gewählte Bezeichnung ist dann die eines „Studiendekanates“.

An der Philosophischen Fakultät der Leibniz Universität Hannover werden dort beispielsweise die Geschäftsführung, die Studiengangskoordination und die fakultätsbezogene Betreuung der Campus Management-EDV gebündelt, an anderen Hochschulen auch teilweise Angebote der Studienberatung. Die ebenfalls sehr dezentral organisierte Georg-August-Universität Göttingen hat bei der Professionalisierung der Studiendekanate in den Fakultäten dort jeweils Studiendekanatsreferent(inn)en und Mitarbeiter/-innen mit Studienberatungsschwerpunkten angesiedelt, v.a. mit dem Ziel, die Studiendekane/-dekaninnen zu entlasten und insbesondere im Aufgabenfeld Beratung eine professionelle kontinuierliche Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen und die bestehenden vielfältigen Beratungsangebote besser zu strukturieren.

Der Vorteil ist eine enge Zusammenarbeit der wesentlichen Akteure, die in einer Fakultät Aufgaben im OSL-Bereich übernehmen. Diese können sich leichter abstimmen und Anforderungen anderer Aufgabenfelder leichter mit aufnehmen. Bei der Zusammenführung von Aufgaben in einem Studiendekanat werden oftmals eher planende und organisierende Aufgaben berücksichtigt. An der Universität Bielefeld könnten übersetzt auf die Ebene der Funktionsträger/-innen beispielsweise entsprechende Referent(inn)en/Assistent(inn)en, eKVV-Beauftragte und diejenigen Personen einbezogen werden, die die fakultätsbezogene Raumplanung übernehmen.

Zu berücksichtigen ist, dass zum Aufbau von Studiendekanaten die Anforderung hinzutritt, die Akteure in den Fakultäten über geeignete Informations- und Weiterbildungsangebote laufend weiter zu qualifizieren (z.B. zu Beratungskompetenzen, Fachenglisch oder Änderungen des Studienmodells an der Hochschule). Offensichtlich ist das Modell eines „Studiendekans“ eher geeignet für große Fakultäten mit einer hohen internen Komplexität, also mit einer großen Anzahl und Breite von Studiengängen und -fächern. Bei einer Fakultät, die entweder klein ist oder auf der Fächerebene kulturell in sehr wenige Untereinheiten gegliedert ist, die sich ganz grundsätzlich unterscheiden, erscheint eine Bündelung von Funktionen auf Fakultätsebene gegebenenfalls weniger sinnvoll.

Aufbau eines „Studienbüros“

Eine andere Form der organisatorischen Bündelung im OSL-Bereich erfolgt bei der Einrichtung eines Studienbüros, für das üblicherweise vor allem die studierendennahen Aufgaben mit viel direktem Kontakt – auch räumlich – zusammengeführt werden, um insbesondere den Studierenden eine einheitliche, nutzerorientierte Anlaufstelle anzubieten. Dabei werden die Ressourcen der Prüfungsverwaltung, der Studienberatung und teilweise des Lehrveranstaltungsmanagements einbezogen und entlang der typischen Fragestellungen der Nutzer/-innen organisiert. Eine entsprechende Erreichbarkeit mit umfangreichen Öffnungszeiten ist ebenfalls Teil des Konzeptes.

Beispielsweise hat die Universität Hamburg in ihren Departments / Fachbereichen jeweils Studienbüros eingerichtet und dort Lehrveranstaltungsmanagement, Prüfungsverwaltung, Studienberatung und Studiengangskoordination gebündelt, also eine sehr weitreichende Form der Zusammenführung vorgenommen. Die dezentralen Einheiten („Fakultäten“) sind dort sehr groß und in „Departments“ bzw. „Fachbereiche“, die denen an anderen Hochschulen vergleichbar sind, unterteilt.

Die Einrichtung eines Studienbüros lohnt sich auch schon für kleine Einheiten, die in den einzelnen Aufgabenfeldern nur über wenig Ressourcen verfügen (z.B. eine einzelne Mitarbeiterin mit halber Stelle im Prüfungsamt), da die jeweiligen Mitarbeiter/-innen mehr Kontakt zueinander haben und ein inhaltlicher Austausch angeregt wird. Zudem lassen sich den Nutzer(inne)n oft längere Kontaktzeiten anbieten, auch wenn es weiterhin Arbeiten gibt, die konzentriert und am Stück im Back-Office erledigt werden müssen.

Die Einrichtung eines Studienbüros kann dann interessant sein, wenn der Fokus für die Weiterentwicklung der Organisation innerhalb der Fakultät v.a. im Aufgabenfeld der (Studien-)Beratung ansetzen soll, um hier konkrete Verbesserungen zu erzielen. Hier wurde im Rahmen der Untersuchung sichtbar, dass in den Fakultäten der Universität Bielefeld häufig eine Reihe von Akteuren an der Studieninformation und -beratung beteiligt ist, neben studentischen und akademischen Studienberatungen z.B. auch die Prüfungsämter.

Fakultätsübergreifende Kooperationen

Eine zusätzliche Gestaltungsoption für die Weiterentwicklung der Organisation im OSL-Bereich bieten fakultätsübergreifende Kooperationsformen. Insbesondere in stark dezentral strukturierten Hochschulen kann so die funktional-spezifische Zusammenarbeit gefördert werden. Eine Zusammenarbeit erfolgt dann nicht unter der Klammer der Fakultät, sondern des inhaltlichen Bereiches, z.B. der Prüfungsverwaltung. Einen entsprechenden Modellversuch gibt es an der Universität Bielefeld bereits auf Ebene der Prüfungsämter dreier Fakultäten (siehe Kapitel 5.3.2).

Bei fakultätsübergreifenden Kooperationen können die Fakultäten ihre jeweiligen Ressourcen entsprechend der gemeinsam formulierten Zielsetzungen bündeln, auch eine räumliche Bündelung ist denkbar, um beispielsweise die Vertretungssituation in Bereichen zu verbessern, in denen jeweils nur eine Person pro Fakultät tätig ist. Neben diesen operativen Vorteilen können auch inhaltliche Verbesserungen erzielt werden, z.B. durch den Austausch von verschiedenen Vorgehensweisen und der Identifikation von best practice-Beispielen oder durch eine noch weitergehende Harmonisierung und Anpassung der Vorgehensweisen.

Fachübergreifende Kooperationen sind zum einen für eher kleine Fakultäten interessant, in denen OSL-Aufgaben in den verschiedenen Aufgabenfeldern eher von „Einzelkämpfern“ wahrgenommen werden. Schon allein unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit kann eine Bündelung der Ressourcen den Vorteil einer gemeinsamen Vergabe einer unbefristeten Vollzeitstelle führen, die mit Stellenanteilen auf mehrere Fakultäten verteilt ist. Zum anderen sind Kooperationen ebenfalls eine wichtige Option für Fakultäten, die eine fachliche Nähe und damit häufig auch curricular ähnlich strukturierte Studiengänge besitzen. Wenn die Fakultäten ein gewisses Maß an Vernetzung mit anderen aufweisen (z.B. durch eine starke Beteiligung an der Lehramtsausbildung oder den Austausch von Lehrinhalten), bestehen häufig bereits verschiedene Abstimmungsnotwendigkeiten auf der Ebene der Lehrveranstaltungsplanung, die als Basis für weitergehende Kooperationen genutzt werden können.

Die räumliche Nähe schließlich macht entsprechende Kooperationen leichter und für die Beteiligten auch „spürbarer“, ist aber nicht zwingende Voraussetzung. Sie ist dennoch nicht zu unterschätzen, was die Gesamtwirkung angeht, da über eine räumliche Nähe schnell und unkompliziert Arbeitskontakte im Alltag und damit ein Gefühl von Kollegialität entstehen.

Handlungsempfehlungen

- 64) Die OSL-bezogenen Organisationsformen in den Fakultäten sollten auf der Basis der kriteriengeleiteten Einschätzung (siehe Handlungsempfehlung 63) weiterentwickelt und professionalisiert werden. Die dargestellten Optionen zeigen die dafür nutzbare Bandbreite auf, so dass die Fakultäten passgenaue Formen finden können. Ein Austausch der Fakultäten darüber wird empfohlen, damit durch eine hinreichende Ähnlichkeit der Modelle auch fakultätsübergreifende Abstimmungen und die klare Adressierbarkeit der zuständigen Akteure/Einheiten gewährleistet sind (Fak.).
- 65) Von zentraler Seite sollten die strukturbezogenen Weiterentwicklungen in den Fakultäten z.B. durch Beratung bei der Umsetzung, die Vermittlung von Ansprechpartnern in anderen Fakultäten oder Anschubmaßnahmen unterstützt werden (ZV).
- 66) Es wird empfohlen, die auf zentraler Seite anstehenden Strukturentscheidungen im OSL-Bereich möglichst zügig zu treffen und umzusetzen, damit die Fakultäten ein Pendant haben, das sie bei der Professionalisierung begleitet und die Aufgaben übernimmt, die eine Koordination und Vernetzung zwischen den Fakultäten und zwischen Fakultäten und zentralen Akteuren erleichtern (R, ZV).
- 67) Die strukturelle Weiterentwicklung in den Fakultäten sollte durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden, damit die jeweiligen Funktionsträger/-innen ihre Aufgabenbereiche kompetent ausfüllen können. Eine entsprechende Abstimmung zwischen den Fakultäten und Dez. III ist dafür notwendig (ZV, Fak.)

6.2. Die Organisation von Studium und Lehre in den zentralen Bereichen

Wie bereits in Abb. 05 deutlich wird, sind auf zentraler Seite verschiedene Dezernate und andere Einrichtungen/Bereiche an der Organisation von Studium und Lehre bzw. seiner Unterstützung beteiligt (siehe auch Anlage C-36). Ihre Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten sind teilweise scharf abgegrenzt (z.B. Zentrale Raumvergabe in Dez. FM), teilweise aber auch eher unscharf und überlappend (z.B. bei der Weiterentwicklung des Studienmodells). Koordinations- und Planungsfragen wurden in der Vergangenheit schwerpunktmäßig in Koordinationsrunden mit vielen Akteuren aus den verschiedenen zentral beteiligten Organisationseinheiten besprochen. Organisatorische Klärungen und Zuordnungen wurden auf zentraler Ebene bisher zurückgestellt. Akteure aus den Fakultäten waren an den bisherigen Austausch- und Koordinationsformen eher wenig beteiligt.

Der Anteil an Kommunikation wird von den Beteiligten im Bereich OSL insgesamt als hoch eingeschätzt, eine Tatsache, die inzwischen als aufwändig, anstrengend und ineffizient erlebt wird. Als schwierig haben sich dabei aus Sicht verschiedener Beteiligter das Zustandekommen von Entscheidungen und die Umsetzung der Ergebnisse erwiesen, weil Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht klar zugeordnet sind oder das Treffen von Entscheidungen vermieden wurde. Dies ist als deutlicher Nachteil der bisherigen eher auf Austausch und Konsens beruhenden OSL-Unterstützung zu sehen.

Ebenfalls als ungünstig an der bestehenden Organisation erweist sich, dass für bestimmte Fragestellungen im Bereich OSL derzeit auf zentraler Seite keine Verantwortlichkeit vergeben ist. Dies betrifft Fragen, die nicht allein in den einzelnen Fakultäten bearbeitet werden können, sondern einen fakultätsübergreifenden Anteil besitzen wie z.B. die Überschneidungsbearbeitung und die nachfragegerechte Nachsteuerung des Lehrangebotes. Die universitätsweiten Interessen sind hier nur schwach positioniert: Den Fakultäten steht auf zentraler Seite kein Gesprächspartner für diese Fragen zur Verfügung – es verwundert deshalb nicht, dass die Aufgaben in den Fakultäten auf unterschiedliche Weise und teilweise mit eher geringer Intensität bearbeitet werden.

Mit Blick auf die Fakultäten sind den zentralen Akteuren oftmals nicht die zuständigen Ansprechpartner für bestimmte Fragen in allen Fakultäten bekannt. Teilweise besteht der Eindruck eines häufigen Wechsels von Zuständigkeiten (z.B. bei der Lehrplanung oder der Raumvergabe) oder einer fakultätsintern breiten Verteilung bestimmter Zuständigkeiten (z.B. bei der eKVV-Pflege). Beides erschwert die gezielte Kontaktaufnahme und den Aufbau stabiler Arbeitsbeziehungen zwischen Fakultät und zentralen Einheiten. Aus Sicht der zentralen Akteure besteht deshalb ein Interesse an der weiteren Professionalisierung der Aufgabenwahrnehmung im OSL-Bereich in den Fakultäten.

Für die Fakultäten zeigt sich, dass an den Stellen, an denen aus ihrer Sicht zentrale Ansprechpartner benötigt werden, diese bekannt sind und direkt kontaktiert werden. Für manche Aufgaben wurden hierbei regelmäßig dieselben konkreten Mitarbeiter/-innen genannt, für andere Aufgaben haben die Fakultäten verschiedene Mitarbeiter/-innen benannt, hier wird vermehrt auf persönliche Netzwerke zurückgegriffen. Die aus zentraler Perspektive sichtbare Lücke in Bezug auf eine zentrale Aufgabenwahrnehmung fakultätsübergreifender Fragen und universitätsweiter Interessen wurde im Rahmen der Untersuchung nur in einer Fakultät mit dem Hinweis nach einer notwendigen zentralen Unterstützung angesprochen. Die Vermutung dazu ist, dass Probleme der fakultätsübergreifenden Abstimmung innerhalb der Fakultäten kaum sichtbar werden, sondern oftmals nur auf der Ebene der Studierenden.

Fasst man die Ergebnisse der Analyse zusammen, erscheint eine inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung der zentralen OSL-Unterstützung dringend geboten, um die Handlungsfähigkeit auf zentraler Ebene sicherzustellen und die Interessen der Universität als Ganzes angemessen einzubeziehen.

Gebündelt werden sollten die zentral erbrachten Leistungen/Angebote in den Aufgabenfeldern „Studiengangmanagement“, „Lehrveranstaltungsmanagement“, „Prüfungsmanagement“ und „Studieninformation“, um eine für die Fakultäten möglichst nutzbringende Fokussierung der Ansprechpartner, deutliche Synergieeffekte und kurze Abstimmungswege zu erreichen. Der Bereich des „Raummanagements“ und die Zentrale Raumvergabe könnten zusätzlich in die organisatorische Veränderung einbezogen werden, da er eng auf das Lehrveranstaltungsmanagement bezogen ist und eine kontinuierliche Rückkoppelung mit diesem für die kompetente Aufgabenwahrnehmung erforderlich ist. Auf der anderen Seite bietet die derzeitige Einbindung in Dez. FM eine sehr gute Koppelung an verschiedene Bereiche des Facility Managements, die für die Aufgabenwahrnehmung ebenfalls von hoher Bedeutung ist.

6.2.1. Kriterien für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur

Für die Weiterentwicklung der zentralen Organisationsstruktur gelten prinzipiell dieselben Kriterien wie auch in den Fakultäten (siehe Abb. 16): Die Aufgabenwahrnehmung sollte mit möglichst hoher Kontinuität, guter Erreichbarkeit für die Fakultäten, angemessenen Vertretungsregelungen, fachlicher Kompetenz und Kenntnis der Prozesse in den Fakultäten, definierten Eskalationswegen bei angemessenem ökonomischen Aufwand erfolgen.

Verschiedene Aspekte davon sind in der aktuellen Situation nicht zufriedenstellend gelöst:

- Im Rahmen der Projektlaufzeit haben in verschiedenen zentralen Einheiten personelle Wechsel stattgefunden (Dez. I und ZfL). Die Übergabe der Aufgaben auf neue Personen erwies sich in diesen Fällen als schwierig, weil sehr komplexe Aufgaben wahrgenommen wurden und keine direkten Nachfolger/-innen vorhanden waren. Teilweise konnte eine interne Übernahme der Aufgaben durch andere Akteure oder in anderen Organisationseinheiten organisiert werden.
- Die individuelle Erreichbarkeit der beteiligten zentralen Akteure ist als gut einzuschätzen. Für bestimmte Fragen aus dem Bereich OSL (s.o.) fehlt jedoch auf zentraler Seite eine sichtbare Einheit als „Gegenüber“ für die Fakultäten.

- Vertretungsregelungen konnten in der Vergangenheit für viele der zentralen Akteure nicht sichergestellt werden, da die Aufgabenverteilung sehr spezialisiert und i.d.R. nicht direkt abgesichert ist. Zudem gehören die beteiligten Akteure verschiedenen Organisationseinheiten an.

Bei der Weiterentwicklung der zentralen Organisationsstruktur im OSL-Bereich sollte darüber hinaus insbesondere darauf geachtet werden, dass

1. die Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten klar auf Organisationseinheiten und/oder bestimmte Funktionsträger verteilt sind und die Verteilung von Aufgaben auf Koordinationsrunden möglichst vermieden wird, um eine effiziente Aufgabenwahrnehmung und die Entlastung von Kommunikationserfordernissen zu erreichen.
2. für die Fakultäten ein organisatorisches Gegenüber geschaffen wird, das fakultätsübergreifende Fragestellungen aufnehmen und bearbeiten kann, den Fakultäten als Partner bei deren Professionalisierung gegenübersteht und die universitätsweiten Interessen bei der auch zukünftig stark dezentral organisierten Organisation von Studium und Lehre einbringt.
3. die derzeit außer in der Prüfungsverwaltung gering ausgeprägte fakultätsübergreifende Kommunikation und Vernetzung gezielt angeregt und durch zentrale Maßnahmen unterstützt wird.

6.2.2. Gestaltungsoptionen

Für die strukturelle Umsetzung der bisherigen Überlegungen ergeben sich auf zentraler Ebene ebenfalls verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, die im Folgenden in drei deutlich voneinander abgrenzbaren Optionen mit ihren Vor- und Nachteilen für die aktuelle Situation an der Universität Bielefeld dargestellt werden.

Option „Prozessklärung und Koordination“

Wenn am organisatorischen Status quo keine großen Veränderungen vorgenommen werden sollen, bietet sich an, die Weiterentwicklungen über eine veränderte Form der Koordination und die Klärung der wahrgenommenen Prozesse zu realisieren und zu etablieren. Im Wesentlichen wird also eine Person benannt, die die Verantwortung für eine bessere Koordination und Vereinfachung der Prozesse und Abstimmungen im Bereich Organisation von Studium und Lehre übernimmt, beispielsweise in Dez. I oder als eine Stabsstelle beim Rektorat.

Die derzeitigen organisatorischen Zuordnungen der anderen Akteure bleiben bestehen, d.h. die vorrangige Stoßrichtung einer Veränderung wäre eine Klärung und Verschlankung der Prozesse und Routinisierung der Aufgabenwahrnehmung. Unter der Federführung der Koordinationsstelle nehmen die verschiedenen Funktionsträger – sinnvollerweise mit interner oder externer Begleitung – eine Klärung der wahrzunehmenden Prozesse und Aufgaben bei der OSL-Unterstützung vor und definieren die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten. Die Erwartung ist, dass eine Klärung der Prozesse eine relevante Entlastung von Abstimmungen bieten kann und gleichzeitig die Verantwortung für eine Integration und Koordination der unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben auf eine Person übergeht – die entsprechend gegenüber den zentralen Bereichen/Einrichtungen und den Fakultäten sehr kommunikativ orientiert sein müsste.

Diese Gestaltungsoption ist organisatorisch leicht umzusetzen. Sie erfordert einen zusätzlichen Personalaufwand im Rahmen von einer Koordinationsstelle in Vollzeit. Diese Stelle muss organisatorisch zugeordnet werden. Für die Fakultäten bleiben die bewährten Ansprechpartner und Kontaktpfade erhalten. Eine solche eher „schlanke“ organisatorische Lösung ist gegenüber den Fakultäten leicht kommunizierbar, und sie ist leicht und schnell in Gang zu setzen – ein Aspekt, der angesichts einer Situation, in der lange keine Entscheidung über eine organisatorische Veränderung getroffen wurde, durchaus gewichtig erscheint. In dem Maße, wie eine Person glaubhaft die kommunikative Ausrichtung für die Koordinationsstelle mitbringt, erscheint es sinnvoll, die Verantwortung für Abstimmungen und Koordination auf eine einzelne Person zu übertragen, die dieser Rolle dann ein Gesicht gibt. Je besser die Klärungen gelingen, desto größer ist die Entlastungswirkung dieser Option für die zentralen Bereiche.

Allerdings wird bei dieser Option die derzeit bestehende hohe Personalisierung von Aufgaben/Leistungen nicht aufgehoben und für die Fakultäten entsteht keine sichtbare zentrale OSL-Einheit. Für die Prozessklärung müssen zunächst entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen eingeplant werden, je nach Klärungsbedarf kann sich auch die Abstimmung über Zuständigkeiten und Schnittstellen sehr aufwändig gestalten. Jenseits der Entlastungswirkung ist bei dieser Option zu erwarten, dass die Entscheidungskompetenzen bezüglich fakultätsübergreifender OSL-Belange eher gering ausgeprägt sein werden. Für die Umsetzung von Veränderungen bei der Organisation von Studium und Lehre könnte dies ungünstige Bedingungen schaffen.

Aus Sicht der derzeitigen Situation an der Universität Bielefeld ist die Option insofern attraktiv, als dass sie eine gravierende organisatorische Anpassung zunächst offen lässt und Änderungen, die sich möglicherweise aus dem 2011 beginnenden Projekt zur Einführung eines neuen Campus Management-Systems ergeben, dann auch einbeziehen kann. Dennoch könnten Prozessverbesserungen und Entlastungen der zentralen Akteure realisiert werden.

Allerdings haben sich im Laufe der Sollkonzeptionsphase verschiedene zentrale Akteure bereits dahingehend geäußert, dass diese Lösung zu dicht an der derzeitigen Situation bleibt und ihr deshalb nicht viel Verbesserungswirkung zugetraut wird. Befürchtet wird eher weitere Frustration bei den zentral Beteiligten. Für die Fakultäten entsteht kein organisatorisches Gegenüber, das auf zentraler Seite die Organisation von Studium und Lehre unterstützt und sich der fakultätsübergreifenden Koordination annimmt. Die Lösung ist deshalb, bezogen auf die inhaltlichen Herausforderungen im OSL-Bereich, vielleicht nicht weitgehend genug.

Option „Neue Linieneinheit in der zentralen Verwaltung“

Bündelt man die zentralen Akteure organisatorisch (und damit sinnvollerweise auch räumlich), kann dies im Rahmen der bestehenden Linienorganisation in der zentralen Verwaltung vorgenommen werden. Eine entsprechende Organisationseinheit wäre z.B. als eigene Abteilung im Dez. I oder Dez. II denkbar. Die derzeit mit Aufgaben der OSL-Unterstützung betrauten Mitarbeiter/-innen sollten hier soweit wie möglich zusammengefasst werden, um die interne Kooperation zu erleichtern und die Schnittstellen zu anderen Bereichen, die dann ebenfalls in Abstimmung zu definieren sind, zu reduzieren.

Diese Option stellt eine mittlere organisatorische Veränderung dar. Sie nutzt die bestehende Organisationslogik der Verwaltung und ermöglicht so eine eindeutige Zuordnung innerhalb der Aufbauorganisation und -hierarchie und schafft eine klare Verantwortungs- und Entscheidungsstruktur mit entsprechender Vorgesetztenfunktion. Dies ist ein wichtiger Vorteil, wenn es um die Kontrolle und klare Zielsetzungen für eine neu zu schaffende Einheit geht. Für die Fakultäten entsteht eine sichtbare zentrale OSL-Einheit, die u.a. die fakultätsübergreifenden Aufgaben bearbeiten kann.

Nachteilig erscheint, dass bei der Zuordnung der bestehenden Verwaltungsstruktur vermutlich nicht alle der derzeitigen zentralen „Schlüsselakteure“ aus Dez. I, Dez. II, Dez. IT/Orga, dem ZfL und gegebenenfalls Dez. FM in einer Organisationseinheit gebündelt werden können, weil der bestehende Zuschnitt der Dezernate dies nicht zulässt. Es ist also damit zu rechnen, dass einige, womöglich wichtige, Schnittstellen zu anderen Einheiten weiterhin bestehen bleiben. Für die Realisierung dieser Option sind Aushandlungsprozesse zwischen den Dezernaten um Personen- und Stellenverlagerungen notwendig.

Aus Sicht der Fakultäten ist zu bedenken, welche potenziellen Wirkungen die Zuordnung der OSL-Einheit zur zentralen Verwaltung hat und ob diese erwünscht sind. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn der Fokus der zentralen Einheit auf Serviceverbesserungen für Studierende und Lehrende (bzw. für die Fakultäten) und eine möglichst ausgeprägte Dienstleistungsorientierung gesetzt werden soll. Die Verwaltungszuordnung könnte hier bezogen auf die Fremd-, aber auch die Selbstwahrnehmung eher hinderlich sein und einer hohen Wirksamkeit der Einheit entgegenstehen, weil eher eine Vergrößerung der Zentralen Verwaltung gesehen wird.

Option „Zentrales OSL-Team“

Eine noch weitergehende Gestaltungsoption ist die Bündelung der Funktionen und beteiligten Akteure in Form eines zentralen OSL-Teams, das außerhalb der zentralen Verwaltung direkt an das Rektorat angebunden wird, um den engen Bezug auf die wissenschaftlichen Einheiten der Universität deutlich zu machen. Inhaltlich sinnvoll wäre z.B. die Zuständigkeit der Prorektorin für Studium und Lehre oder des Prorektors für Organisationsentwicklung.

Auch bei dieser Option wären die relevanten Schlüsselakteure in einer Organisationseinheit zusammenzufassen, eine weitergehende Bündelung als bei der zweiten Option ist vorstellbar, weil eine solche Einheit sich der Ordnungslogik von Verwaltungsdezernaten entzieht. Für ein solches kompetentes und serviceorientiertes zentrales OSL-Team sollten die derzeitigen Kompetenzträger/-innen aus den verschiedenen zentralen Bereichen zusammengeführt werden, um die Einheit möglichst schnell handlungsfähig zu machen. Zusätzlich sollte das Team durch eine Person / Stelle mit guter Kenntnis der Fakultätsperspektive verstärkt werden, der/die z.B. bereits Aufgaben der Organisation von Studium und Lehre auf dezentraler Ebene wahrgenommen hat. Die zentralen OSL-Angebote und Leistungen können so dicht an den Bedürfnissen und Anforderungen der dezentralen Bereiche ausgestaltet werden. Dies kann zusätzlich auf einer strategischen Organisationsebene sinnvoll abgebildet werden, indem ein Beraterkreis aus Fakultätsvertretern und dem ZfL (für die Perspektive der Lehramtsausbildung) für die Rückkopplung zu den Anforderungen von Studierenden und Lehrenden gebildet wird.

Die klare Formulierung eines Auftrags und die Übertragung der zugehörigen Entscheidungskompetenzen durch das Rektorat an die neue Organisationseinheit ist die Voraussetzung dafür, dass die Unterstützungsangebote und Koordinationsleistungen entsprechend gestaltet werden können und keine Loslösung von den bestehenden Organisations- und Kommunikationsstrukturen befürchtet werden muss. Zur Umsetzung des Auftrages sollte ein möglichst großes Maß an Gestaltungsspielraum gewährt werden, damit auch neue Ideen entwickelt und Verbesserungen umgesetzt werden können.

Durch die Ansiedlung der zu schaffenden Einheit direkt bei der Universitätsleitung und eine organisatorische Zuordnung, die die fachübergreifende Bearbeitung der OSL-Aufgabenfelder ermöglicht, würde dem Bereich Studium und Lehre sichtbar eine hohe Bedeutung und Wertschätzung innerhalb der gesamten Universität gegeben. Für die Fakultäten wäre durch ein zentrales OSL-Team ein eindeutiges, konturiertes Gegenüber geschaffen, das nicht Teil der Verwaltung ist. Dies ermöglicht ein Stück weit auch die Definition des Eigen- und damit verbunden des Fremdverständnisses. Der Nutzen des OSL-Teams wird mittelfristig an den konkreten Verbesserungen für Studierende, Lehrende und Fakultäten zu messen sein, sicherlich eher stärker als bei einer Linienzuordnung.

Diese Option stellt eine große organisatorische Veränderung dar und ist verbunden mit der Frage der Gestaltung der Verantwortungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur für eine Einheit außerhalb der Verwaltung, die eine gewisse Eigenständigkeit benötigt, um wirkungsvoll und erfolgreich arbeiten zu können. Hierfür gibt es an der Universität Bielefeld bisher nicht viele Vorbilder. Ein potenzielles Risiko kann sein, dass eine solche Einheit für eine gute Aufgabenerfüllung eine zu geringe Einbindung in die Zentrale Verwaltung aufweisen könnte, wenn dies nicht durch eine kommunikative Orientierung der Mitarbeiter/-innen ausgeglichen werden kann. Es scheint deshalb sinnvoll, bei der Neueinrichtung eines solchen Teams einen Zeitraum von zum Beispiel drei Jahren zu vereinbaren, nach dem die Erfahrungen mit der Einheit und ihrer Zuordnung evaluiert werden, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen und auch eine „Rückholbarkeit“ der Einheit zu gewährleisten. Allerdings ist davon auszugehen, dass die zu erledigenden Aufgaben sicherlich dauerhaft anfallen werden.

Personell sind Verlagerungen von Mitarbeiter(inne)n aus mehreren zentralen Bereichen bzw. Aufgabentrennungen erforderlich, um diese Option realisieren zu können. In der aktuellen Situation ist die Umsetzung dieser Option als sehr herausfordernd einzuschätzen, weil die personelle Situation im Bereich der zentralen OSL-Unterstützung sich während der Projektlaufzeit durch ein Ausscheiden mehrerer Mitarbeiter verschlechtert hat und derzeit nur wenige Akteure mit viel Knowhow und Erfahrung zur Verfügung stehen. Auf diese könnte man bei der Einrichtung eines zentralen OSL-Teams nicht verzichten. Als möglicher Nachteil dieser weitgehenden Lösung ist pragmatisch schließlich noch der Zeitverlust bis zu einer organisatorischen Veränderung zu nennen, der sich durch das Fällen einer insofern weitergehenden Entscheidung ergeben könnte.

Im Rahmen der Sollkonzeptionsphase haben verschiedene zentrale Akteure gleichwohl Sympathien für die dritte Option ausgedrückt, weil sie aus ihrer Sicht das Potenzial bietet, ein komplexes Aufgabenfeld fachübergreifend, aber ohne den derzeit hohen Koordinationsaufwand zu bearbeiten und einen „Neuanfang“ mit klaren Zuständigkeiten ermöglicht. Sie wünschen sich eine deutliche Änderung zum Status quo und eine klare Organisationslösung. Von Fakultätsseite wurde die Attraktivität dieser Option in ersten Rückmeldungen ebenfalls benannt. Die Anbindung an die bestehende Organisationsstruktur, die eher stabstellen- oder projektförmig organisiert wäre, wird von den zentralen Akteuren wiederum unterschiedlich eingeschätzt. Als positiv wird die Ansiedelung außerhalb der Verwaltungsstruktur bewertet, die für die Wahrnehmung der Fakultäten attraktiv ist, als negativ die potenziell schwerere Rückbindung an die Linienstruktur und Steuerbarkeit.

Handlungsempfehlungen

- 68) Es wird empfohlen, auf Basis der hier und auch schon innerhalb der Universität Bielefeld angestellten Überlegungen möglichst zügig eine klare Entscheidung für die künftige Organisationsform zur Bündelung der zentralen OSL-Aufgaben/Leistungen und deren Koordination zu treffen, um die derzeit bestehenden organisatorischen Probleme zu bearbeiten. Bei der Einrichtung einer eigenen Organisationseinheit wäre auch die Entscheidung darüber zu treffen, welche personelle Zusammensetzung eine solche Einheit haben soll (R).
- 69) Von Seiten der Hochschulleitung muss ein klarer inhaltlicher Auftrag für die künftige zentrale Organisation von Studium und Lehre formuliert werden, um ihre universitätsinterne Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Dazu gehört die Festlegung der Zielsetzung sowie der Verantwortungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen. Vereinbart werden sollte darüber hinaus, welche universitätsweiten (= fakultätsübergreifenden) Interessen durch die zentrale Organisation von Studium und Lehre wahrgenommen werden sollen (R, ZV).
- 70) Bei einer Veränderung der Organisationsform der OSL-Unterstützung und ihrer Rückbindung an die vorhandene Organisationsstruktur sollte darauf geachtet werden, dass dadurch die bestehenden Koordinationsrunden tatsächlich reduziert und - wo möglich - abgeschafft werden, um eine Entlastung der Akteure zu realisieren und keine parallelen Kommunikationsstrukturen zu pflegen (ZV).
- 71) Um die inhaltliche Arbeit einer zentralen OSL-Einheit zu unterstützen, wird eine frühe und transparente Einbeziehung der Fakultäten bei zentralen Überlegungen zu Koordinations- und Unterstützungsleistungen vorgeschlagen. So können möglichst früh grundlegende Fragen geklärt und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Geeignete Kommunikationsinstrumente dafür könnten Expertenworkshops, Hospitationen oder ein Beraterkreis (siehe dritte Option) aus Fakultäten und ZFL sein (ZV).
- 72) Wenn mit der Bündelung der zentralen OSL-Aufgaben/Leistungen eine neue organisatorische Einheit geschaffen wird, ist eine externe Begleitung dieser neuen Abteilung bzw. dieses Teams in der Aufbauphase sinnvoll, z.B. um strukturelle Fragen zu klären, die Arbeitsschwerpunkte und -verteilung festzulegen sowie die internen Prozesse und das Auftreten hin zu den Fakultäten abzustimmen, d.h. insgesamt schnell eine Arbeitsfähigkeit herzustellen (ZV).

7. Zusammenfassung und Ausblick

7.1. Zusammenfassung

Die von der Universitätsleitung beauftragte und von der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH durchgeführte Untersuchung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld hat in den betrachteten Aufgabenfeldern Ergebnisse zu Tage gebracht, die zu Selbstbewusstsein Anlass geben. Ausgangssituation für die Untersuchung ist nicht ein Status Quo, der Anlass zu radikalen Brüchen mit der erreichten Praxis liefern würde. Vielmehr braucht die Universität Bielefeld im Feld der Organisation von Studium und Lehre schon heute den Vergleich mit anderen Hochschulen dieser Größe keinesfalls zu scheuen. Ihre Tradition als Reformuniversität, ihre dezentrale Organisationskultur, die langjährige Erfahrung mit den modularisierten Studiengängen, laborierte Konzepte zur nachfrageorientierten Gestaltung von Studium und Lehre, ein starkes und etabliertes elektronisches Campus Management-System und nicht zuletzt das deutliche Engagement der vielen in den Fakultäten und in der Zentralen Verwaltung mit der Organisation von Studium und Lehre befassten Personen bilden Stärken, auf denen eine kontinuierliche weitere Verbesserung aufbauen kann.

Dennoch fand diese Untersuchung zu einem Zeitpunkt statt, zu dem ursprüngliche Stärken in Schwächen umzuschlagen drohen: Die Bereitschaft, angesichts von neuen Herausforderungen nicht sofort mit eindeutigen organisatorischen Konsequenzen zu reagieren, sondern zunächst mit viel Kommunikation Absprachen zu suchen, überfordert auf Dauer alle Beteiligten. Eine Vielzahl von parallelen Reformaktivitäten droht sich gegenseitig zu behindern. Neue Stellen, die der Erfüllung neuer oder gewachsener Aufgaben dienen, werden in einem quasi naturwüchsigen Prozess eingerichtet, aber nicht organisatorisch aufeinander abgestimmt, was auch zu Verlusten an möglicher Synergie führt.

Der hohe Respekt vor der Autonomie der Fakultäten verhindert nicht nur eine Vorgabe universitätsweiter Ziele und Abläufe, sondern sogar einheitliche Vorschläge oder eine Harmonisierung einzelner Prozesse durch Vernetzung; das Rad muss folglich in jeder Fakultät neu erfunden werden. Zentral entwickelte Instrumente einer vorbildlichen, nachfrageorientierten Organisation von Studium und Lehre werden durch mangelnde Umsetzung sinnentleert und laufen Gefahr, aufgegeben zu werden, weil sie nicht mit klaren Zielen und Etablierungsstrategien verbunden werden können.

Lehrende und Forschende bzw. ihre gewählten Vertreter/-innen, die sich über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus in Reformen der Organisation von Studium und Lehre engagieren, zeigen Ermüdungserscheinungen angesichts immer neuer Wellen von Studienreformen oder einem Nebeneinander von Aktivitäten beispielsweise im Aufgabenfeld Studieninformation und -beratung, das nicht unbedingt zielführend erscheint. Studierende finden sich in ihrer „Heimatfakultät“ ernst genommen und willkommen geheißen, fühlen sich aber mit den für sie nicht nachvollziehbaren Unterschieden zwischen den Fakultäten allein gelassen.

Um sich aus dieser Lage zu befreien und die Stärken der Universität Bielefeld im Bereich OS� auszuspielen zu können, braucht es zunächst einmal Entscheidungen. Es wurde versucht zu verdeutlichen, zwischen welchen Alternativen, seien es verschiedene Optionen zur Änderung der Aufbauorganisation oder Varianten der Abläufe in den einzelnen Aufgabenfeldern, entschieden werden sollte, um nicht die Nachteile einer Nicht-Entscheidung zu erleiden. Im nächsten Abschnitt sind sämtliche im Text entwickelte Handlungsempfehlungen noch einmal aufgeführt, um ihre Diskussion zu erleichtern. Denn über ihre Umsetzung muss klar und transparent von der Hochschule, vor allem der Universitätsleitung, entschieden werden, bis hierhin haben sie den reinen Status von externen Vorschlägen.

Mit entsprechenden Entscheidungen könnten vor allem die weiteren Entwicklungen in der Aufbauorganisation in eine sich gegenseitig stützende Richtung gelenkt werden, um stabile Personalstrukturen und einen guten Wissenstransfer sicherzustellen. Dies betrifft zum einen die Professionalisierung von bestimmten Funktionen der Organisation von Studium und Lehre auf der Ebene der Fakultäten, die bereits in Gang gesetzt ist und durch entsprechende Diskussionen und Anreize, durch Vernetzung und Weiterbildung in Richtung einer harmonischen Vereinheitlichung weiterentwickelt werden kann – Ansätze in der Prüfungsverwaltung können hier als positives Vorbild dienen. Zum anderen muss die Organisation von Studium und Lehre auch auf der zentralen Ebene stärker als bisher ein organisatorisches Gesicht bekommen. Welche der vorgeschlagenen Optionen auch gewählt wird – es sollte eine Klarheit über das weitere Vorgehen geschaffen werden, bei dem dann die weitere gebündelte Entwicklung und Verbesserung der Organisation von Studium und Lehre von einer mit einer klaren Verantwortung und realistischen Zielen ausgestatteten zentralen Organisationseinheit übernommen werden kann. Ein Teil der Handlungsempfehlungen hat hier ihren Adressaten.

Die Überzeugung, dass eine Professionalisierung auf Fakultätsebene und eine organisatorische Klärung auf Ebene der zentralen Verwaltung ein sich selbst verstärkendes System in Gang setzen kann, leitet die Handlungsempfehlungen. Dabei sollte angestrebt werden, diese Aktivitäten mit den anderen Projekten (ZDSL, Campus Management-System etc.) eng zu verbinden, um langfristig gut ineinander greifend an einer Verbesserung der Organisation von Studium und Lehre an der Universität Bielefeld zu arbeiten.

7.2. Die Handlungsempfehlungen im Überblick

Die Handlungsempfehlungen, die bereits an den verschiedenen Stellen des Berichtes gegeben wurden, sind im Folgenden noch einmal in einer Übersicht zusammengefasst. Sie wurden dafür teilweise gekürzt. In der letzten Spalte wird, wie schon im Text, jeweils die Zielgruppe benannt, an die sich die Handlungsempfehlung richtet (Fak. = Fakultäten, ZV = Zentrale Hochschulverwaltung, R = Rektorat).

Nr.	Handlungsempfehlung	Zielgruppe
01	Bei der Entwicklung neuer bzw. der Überarbeitung bestehender Studiengänge Realisierbarkeit und Mehraufwände für die fakultätseigene Lehrplanung und Prüfungsverwaltung berücksichtigen; zentrale Beratungsleistungen bereits bei der konzeptionellen Phase nutzen. (S. 28)	Fak.

02	Studiengangsmanagement als (Dauer-)Aufgabe mit personellen Ressourcen zur Unterstützung der gewählten Amtsträger und als Schnittstelle zu den zentralen Bereichen sicherstellen. (S. 28)	Fak.
03	IT-Unterstützung im Bereich Studiengangsmanagement (FsB- und Modulpflege, Modellierung) ausbauen. (S. 28)	ZV
04	Aufgabenfeld „Studiengangsmanagement“ mit Beratung und Auswertungen in die zentrale Unterstützung der Organisation von Studium und Lehre integrieren. (S. 29)	ZV
05	„Kalender der Lehrplanung“ ca. 8 Wochen früher veröffentlichen, um sein prozessauslösendes Moment zu nutzen. (S. 35)	ZV
06	Struktur des „Kalenders der Lehrplanung“ durch Runde der Studiendekane überprüfen und ggf. nachsteuern. (S. 35)	Fak., ZV, R
07	In komplexen Fakultäten einen eigenen Ablaufplan der Lehrplanung entwickeln, ggf. Aufrufe zur Abgabe von Lehrangeboten auf das Ende der Vorlesungszeit des Vorjahressemesters vorverlegen. (S. 35)	Fak.
08	Austausch über Vorgehensweisen und Formulare bei der Aufforderung zur Abgabe der individuellen Lehrangebote, um gute Praxen (elektr. Formulare, Abfrage Terminalalternativen) weiterzutragen. (S. 35)	Fak.
09	Das eKVV früh zur Eingabe der Lehrangebote nutzen, um Übertragungsfehler und –aufwände zu reduzieren und es mittelfristig auch für Planung und Abstimmung nutzen zu können. (S. 36)	Fak.
10	Das eKVV zum zentralen Instrument der Lehrplanung machen durch direkte Eingabe durch Lehrende und Planungsansichten (Wochenpläne pro Studiengang und -semester, differenzierte Leserechte und Kommentar-/ Hervorhebungsfunktionen). (S. 36)	ZV
11	Fakultäten sollten die Rolle des/der eKVV-Beauftragten nur einzelnen bzw. wenigen für die Fakultät zentralen Personen übertragen. (S. 37)	Fak.
12	Änderungen am eKVV umfassend ankündigen und Fakultäten früh in Änderungsvorhaben einbeziehen. (S. 37)	ZV
13	Studieninformationen auch für die Lehrplanung von zentraler Stelle aus vollständig, aktuell und gültig bereitstellen. (S. 38)	Fak., ZV
14	Rechtzeitige Lehrplanung im Gesamtinteresse der Universität in jeder Fakultät sichern, Strukturen zugerechten Verteilung unbeliebter Veranstaltungen schaffen. (S. 38)	Fak.
15	Durch Zentrale Verwaltung Merkblatt und Online-Informationen zur Vergabe von Lehraufträgen und Rechten/Pflichten Lehrbeauftragter zur Verfügung stellen. (S. 38)	ZV
16	Jedes Semester Informationsveranstaltung für Lehrbeauftragte zum Bielefelder Studienmodell und aktuellen Entwicklungen anbieten. (S. 38)	ZV
17	In Fakultäten mit vielen Lehraufträgen Informationsmaterial für Lehrbeauftragte entwickeln. (S. 39)	Fak.

18	Genauere Anmeldung des Raumbedarfes (u.a. „Muss-“ und „Kann“-Anforderungen) ermöglichen. (S. 39)	ZV
19	Jährlichen Austausch zwischen Zentraler Raumvergabe und den Raumverantwortlichen in den Fakultäten über Fragen der Passung und Ausstattung der Räume und Optimierungsmöglichkeiten im Vergabeprozess durchführen. (S. 39)	ZV, Fak.
20	Gleichen Informationsstand zwischen Dezernat FM und den Fakultäten über Räume, die für die Lehre genutzt werden können, und die Zuständigkeit für ihre Belegung herstellen; interne Räume durch Verbesserung der Raumausstattung für die Lehrnutzung optimieren. (S. 40)	ZV, Fak.
21	Übertragung der Belegungsverantwortung für fakultätseigene Räume an die Zentrale Raumvergabe im Gegenzug eines Vorbuchungsrechtes prüfen. (S. 40)	Fak., ZV
22	Kontrolle des Lehrangebotes durch den Studiendekan/die Studiendekanin vor der Veröffentlichung in jeder Fakultät. (S. 40)	Fak.
23	Fach- bzw. studienganginterne Überschneidungskontrolle wie auch die Absicherung vereinbarter Lehrimporte und „Zeitkorridore“ vor der Veröffentlichung im eKVV durch Studiendekan/ Studiendekanin sicherstellen. (S. 40)	Fak.
24	Lehrenden durch Leserechte im eKVV o.ä. eine Kontrolle des Lehrangebotes vor Veröffentlichung erleichtern. (S. 41)	ZV
25	Instrument „Online-Bedarferhebung“ erhalten und zur Ausschöpfung seines Potentials ausbauen. (S. 43)	R
26	Online-Bedarferhebung zur Erhöhung der Nutzungsquote bewerben, besser und breiter informieren, fakultätsdifferenzierte Auswertung der Beteiligung ermöglichen. (S. 43)	Fak., ZV
27	Zur besseren Einschätzung der benötigten Lehrkapazitäten stärker als bisher verschiedene Daten (Ergebnisse der Online-Bedarferhebung, Kohortengrößen, Erfahrungswerte vergangener Semester) kombinieren. (S. 43)	Fak.
28	Die Bearbeitung von übergreifenden Überschneidungsproblemen durch die Fakultäten besonders in tatsächlich häufigen Studienfachkombinationen stärker als bisher – auch im Vorrang vor etablierten Korridoren – sicherstellen. (S. 44)	Fak.
29	Bearbeitung von fakultätsübergreifenden Überschneidungen von zentraler Stelle aus inhaltlich unterstützen, koordinieren und auch kontrollieren; hierfür Ressourcen einplanen. (S. 44)	ZV
30	Mittelfristig Lehrenden zur besseren Vorbereitung automatisiert relevante studiengang- und modulbezogenen Informationen für ihre Veranstaltungen übermitteln. (S. 44)	ZV
31	Berücksichtigung der spezifischen lehrbezogenen Raumanforderungen einzelner Fakultäten durch die Zentrale Raumvergabe ausbauen und spezifische Raumbedarfe besser erfassen. (S. 47)	ZV, Fak.

32	Das möglicherweise taktische Verhalten der Fakultäten bei der Meldung von Pflichtveranstaltungen berücksichtigen und so verringern. (S. 47)	ZV
33	Verfahren der zentralen Raumvergabe für Blockseminare und Klausuren verbessern. (S. 47)	ZV, Fak.
34	Liste der Lehrveranstaltungen ohne Raumzuweisung durch weitere Angaben (Dozent, Kurztitel) und um Liste geänderter Raumwünsche ergänzen. (S. 47)	ZV
35	Auch bei der Verschiebung von Zeiten, die sich aus der Raumvergabe ergeben, Überschneidungsprobleme für die Studierenden im Blick behalten; ggf. Terminalalternativen von Lehrenden früh aufnehmen. (S. 48)	Fak.
36	Prüfungen mit besonderem Raumbedarf sollten möglichst früh für die zentrale Raumvergabe angemeldet werden. (S. 48)	Fak.
37	Orientierung auf und perspektivisch auch Anreize für einen sparsamen Umgang mit den Raumressourcen. (S. 48)	R
38	Platzvergabeverfahren synchronisieren und als zentrales Zeitfenster in den „Kalendar der Lehrplanung“ aufnehmen. (S. 50)	Fak., ZV
39	Platzvergabe- oder -verteilverfahren immer um Notfallsprechstunde zur Vergabe von Restplätzen ergänzen und in Härtefällen nachsteuern, Vorgehen fakultätsübergreifend angleichen. (S. 50)	Fak.
40	Zentrale Unterstützung der automatisierten Platz(vor)vergabe erhalten, stärker kommunizieren und dafür entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen. (S. 50)	ZV
41	Das hohe Niveau der Zufriedenheit mit der Prüfungsverwaltung für weitere Verbesserungen nutzen, zum Beispiel um Nachteile der dezentralen Organisationsform zu bearbeiten. (S. 57)	Fak., ZV
42	Verbesserungen in der Prüfungsverwaltung insbesondere bei fakultätsübergreifenden Fragen anstreben, um Verfahrens- und Qualitätsunterschiede abzubauen und eine gute Betreuung auch der Nicht-Kernfachstudierenden sicherzustellen. (S. 57)	ZV, Fak.
43	Beim regelmäßigen Austausch in der Runde der Prüfungsämter methodisch gezielt den interaktiven Austausch verstärken. (S. 59)	ZV
44	„Bottom-up“-Initiativen zu fakultätsübergreifenden Kooperationen von Prüfungsämtern zum Beispiel in kleinen Fakultäten evaluieren und stärken; personelle Unterstützung an die Bedingung solcher Kooperationen knüpfen. (S. 59)	R, Fak.
45	Die in der Prüfungsverwaltung etablierten Vernetzungsschritte der dezentralen Akteure (Kennenlernen der Ansprechpartner, Fortbildung und Austausch) zur Professionalisierung für andere Aufgabenfelder nutzen. (S. 59)	ZV, Fak.
46	Verlässliche Orientierung in Bezug auf die Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung, verbindliche Abstimmungen über dringende Anpassungen noch vor Einführung eines neuen Campus Management-Systems. (S. 62)	ZV

47	Modellierung von Studiengängen und den fachspezifischen Bestimmungen als ein Fokus der Weiterentwicklung der elektronischen Prüfungsverwaltung und der Studiengangstrukturen. (S. 62)	ZV
48	Möglichkeit zur elektronischen Eingabe von Prüfungsergebnissen für Lehrende breit umsetzen; prüfungsleistungsbezogene Abfragemöglichkeiten schaffen. (S. 62)	ZV
49	Über spezifische Informationsmaßnahmen und eine intuitive Bedienbarkeit die Nutzung des Transcript of Records durch Studierende fördern; Wirksamkeit dieser Maßnahmen messen. (S. 62)	ZV, Fak.
50	Mitarbeiter/-innen der Prüfungsämter in die Neu- oder Weiterentwicklung von Studiengängen einbeziehen und über alle Änderungen in Prüfungsordnungen, Fächerspezifischen Bestimmungen und Modulhandbüchern zuverlässig und direkt informieren. (S. 63)	Fak.
51	Statistische Abfragen von Informationen aus der Prüfungsverwaltung zu Studienverhältnissen und -verläufen entwickeln. (S. 63)	Fak., ZV
52	Frühe, vollständige und korrekte Angaben zu den Lehrveranstaltungen in Bezug auf die Modul- oder Studiengangszuordnung und Leistungspunkte zur Verringerung von Aufwänden in der Prüfungsverwaltung sicherstellen. (S. 64)	Fak.
53	Früher Kontakt zu neuen Lehrenden durch Prüfungsämter zur Klärung von Abläufen und Aufgabenverteilung. (S. 64)	Fak.
54	Prozess der Anrechnung von Studienleistungen überprüfen und evtl. mit zentraler Unterstützung ein gemeinsames fakultätsübergreifendes Verfahren entwickeln. (S. 64)	Fak., ZV
55	Moduldatenbank als universitätsweites Instrument für Studieninformationen zeitnah fertigstellen. (S. 66)	ZV
56	Moduldatenbank und andere Studieninformationen an den Anforderungen der Nutzergruppen ausrichten, um redundante/widersprüchliche Informationen zu verhindern. (S. 66)	ZV
57	Inhaltliche und technische Aspekte bei der Erstellung, Pflege und Bereitstellung von Studieninformationen auf zentraler Ebene eng verknüpfen. (S. 66)	ZV
58	Vorhandensein paralleler Angebote zur Studieninformation prüfen und Bedingungen für deren Abbau bzw. Anforderungen an zentrale Darstellung formulieren. (S. 66)	Fak.
59	Größtmögliche Einheitlichkeit und Konsistenz der Studieninformationen beachten und nach Möglichkeit lediglich an einer zentralen Stelle speichern, pflegen und veröffentlichen. (S. 66)	ZV, Fak.
60	Bestehende Beratungsangebote in den Fakultäten besser aufeinander abstimmen und ggf. zusammenfassen. (S. 66)	Fak., ZV

61	Vernetzung der Akteure der Studienberatung in den Fakultäten und Angebote zum Austausch und Weiterbildungsmöglichkeiten durch zentrale Einrichtung wie die Zentrale Studienberatung. (S. 66)	ZV
62	Feste Funktionsträger für wesentliche Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre in den Fakultäten aufbauen und über zentrale Akteure vernetzen. (S. 77)	Fak., ZV
63	Einschätzung der Stärken und Schwächen ihrer Organisationsform durch Fakultäten nach vorgeschlagenen Kriterien; Entwicklung von geeigneten Organisationsmodellen. (S. 77)	Fak.
64	OSL-bezogene Organisationsformen in den Fakultäten passgenau weiterentwickeln und professionalisieren; Austausch unter den Fakultäten für klare Modelle und Ansprache organisieren. (S. 81)	Fak.
65	Strukturbezogene Weiterentwicklungen in den Fakultäten durch Beratung bei der Umsetzung, Vermittlung von Ansprechpartnern in anderen Fakultäten oder Anschubmaßnahmen unterstützen. (S. 81)	ZV
66	Strukturentscheidungen im zentralen OSL-Bereich für eine Begleitung der Professionalisierung auf Ebene der Fakultäten, Koordination und Vernetzung zügig treffen und umsetzen. (S. 81)	R, ZV
67	Die strukturelle Weiterentwicklung in den Fakultäten durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für die jeweiligen Funktionsträger/-innen begleiten. (S. 81)	ZV, Fak.
68	Zügige und klare Entscheidung für die künftige Organisationsform zur Bündelung der zentralen OSL-Aufgaben/ Leistungen und deren Koordination inklusive der personellen Zusammensetzung treffen. (S. 88)	R
69	Klaren inhaltlichen Auftrag der Hochschulleitung, Festlegung der Zielsetzung sowie der Verantwortungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen für die künftige zentrale Organisation von Studium und Lehre formulieren; vereinbaren, welche fakultätsübergreifenden Interessen wahrgenommen werden sollen. (S. 88)	R, ZV
70	Bei einer Veränderung der Organisationsform der OSL-Unterstützung bestehende Koordinationsrunden zur Reduzierung des Aufwandes reduzieren/abschaffen. (S. 88)	ZV
71	Frühe und transparente Einbeziehung der Fakultäten bei zentralen Überlegungen zu Koordinations- und Unterstützungsleistungen, Klärung grundlegender Fragen durch geeignete Maßnahmen (Workshops, Hospitationen, Beraterkreis) sichern. (S. 88)	ZV
72	Externe Begleitung eines etwaigen neuen OSL-Teams in der Aufbauphase zur schnellen Herstellung der Arbeitsfähigkeit, Klärung struktureller Fragen, Festlegung von Arbeitsschwerpunkten und -verteilung sowie Abstimmung der internen Prozesse und des Auftretens gegenüber den Fakultäten. (S. 88)	ZV

7.3. Umsetzung der Handlungsempfehlungen

Für eine mögliche Umsetzung der Handlungsempfehlungen können aus externer Perspektive einige Hinweise gegeben werden:

Zunächst ist eine Umsetzung auf eine (rechtzeitige und transparente) Entscheidung der Hochschulleitung zumindest über die großen Linien einer Umsetzung angewiesen. Diese werden benötigt, um eine längere Ungewissheit für Personen und Organisationseinheiten zu vermeiden und den Raum für weitere Entwicklungen zu eröffnen. Dass dies eine entsprechende Beratung in Gremien und mit den Fakultäten voraussetzt, ist dabei nicht als Widerspruch zu sehen. Stattdessen sollte gerade in Bezug auf die verschiedenen Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre möglichst schnell der Austausch mit allen Fakultäten gesucht und mögliche Umsetzungsschritte vereinbart werden.

Entscheidungen über die Richtung der künftigen Entwicklung sollten auch Möglichkeiten vorsehen, wie in der Umsetzung von Handlungsempfehlungen Erfahrungen gesammelt und reflektiert sowie ggf. Nachsteuerungen vorgenommen werden können. Alle Umsetzungen brauchen einen realisierbaren Zeitplan für Abstimmungen und Aushandlungen, der in Abständen überprüft und angepasst werden muss.

An dieser Stelle wäre auch zu bedenken, in welcher Form eine externe Unterstützung eines Umsetzungsprozesses zu seiner Absicherung beitragen könnte. Formen eines externen „Umsetzungs-Coaching“ besonders beim Aufbau einer neuen zentralen Organisationseinheit für Studium und Lehre, aber auch zur Moderation und Beratung bei der Suche nach passgenauen Organisationsmodellen und der Professionalisierung der Aufgaben auf Fakultätsebene ließen sich im Dialog entwickeln. Ebenso könnten durch eine externe Begleitung Feedbackschleifen zur Begleitung der Umsetzung durch verschiedene Nutzergruppen, seien es Lehrende oder Studierende, abgesichert werden.

Für die externen Berater/-innen ist im Projektverlauf deutlich geworden, dass die vorliegende Analyse in den Rahmen von anderen Entwicklungen und Projekten an der Universität Bielefeld, die ebenfalls die Aufgabenfelder der Organisation von Studium und Lehre betreffen, eingeordnet werden muss. So wurde das Projekt vor dem Hintergrund einer internen Diskussion über die mögliche Schaffung eines Servicebereiches „Zentrale Dienste für Studium und Lehre“ (ZDSL) beauftragt, die zu Beginn der Projektarbeit schon fortgeschritten war. Parallel zur Arbeit im Projekt fand und findet die Überarbeitung der Studienstruktur und die Umsetzung des neuen Lehrerausbildungsgesetzes statt, Aktivitäten, die schon wegen ihres Zeitaufwandes in zukünftige Umsetzungsüberlegungen einbezogen werden müssen. Desweiteren hat sich das Personaltableau, welches für die Organisation von Studium und Lehre in zentralen Bereichen Verantwortung trägt, und auch die Organisationsstruktur (Schaffung des Dez. IT/Orga) innerhalb der Projektlaufzeit einschneidend verändert – was nicht ohne Auswirkung auf Umsetzungsüberlegungen bleiben dürfte.

Und nicht zuletzt bieten die beginnenden Überlegungen zur Einführung eines neuen Campus Management-Systems, das ab 2011 an der Universität Bielefeld eingeführt werden soll, Anlass zu Überlegungen zur Reichweite der vorliegenden Analyse und ihrer Handlungsempfehlungen. Konkrete Auswirkungen haben diese Planungen in einigen Strängen der Untersuchung, beispielsweise der Weiterentwicklung der für die Organisation von Studium und Lehre genutzten IT-Systeme: welche Verbesserungen lassen sich unabhängig von oder im Vorgriff auf ein neues Campus Management System planen? Besonders betrifft dies das drängende Anliegen einer „Modellierung“ von Prüfungsordnungen und FsBn in eKVV und elektronischer Prüfungsverwaltung.

Auch die Entwicklung der Organisationsstruktur muss im Zusammenhang eines großen IT-Systemwechsels gesehen werden. Geschieht hier keine Verkoppelung, werden wertvolle Erkenntnisse und (Vor-)Arbeiten zur Klärung von Prozessen und Abläufen vergeudet, werden womöglich Arbeiten doppelt gemacht und dadurch die Kooperationsbereitschaft der Akteure in den Fakultäten oder der Zentralen Verwaltung unnötig stark in Anspruch genommen. Dass dies die Erfolgchancen künftiger Reformprojekte in Mitleidenschaft ziehen würde, muss nicht extra betont werden.

Andersherum lässt sich an die erfolgten Analyseschritte der vorliegenden Untersuchung gut anschließen. Beispielsweise war es ein besonderes Anliegen bei der Erhebung der Prozesse der Lehrangebotsplanung und -anpassung, diese über die Modellierung mit dem ARIS-Toolset in die vorhandenen Aktivitäten zur Prozessdokumentation einzugliedern. Die Darstellungen dieser Prozesse sollten innerhalb der Universität unbedingt genutzt werden, um eine höhere Sensibilität gegenüber den Abläufen der Lehrplanung und dem Ineinandergreifen von zentralen und dezentralen Aktivitäten, der Prozessziele und seiner Nutzer/-innen zu erreichen. Damit wäre eine gewisse Vorklärung erreicht, die direkt einem Projekt Campus Management-System zu Gute käme.

Dasselbe gilt für alle Verbesserungen der Aufbauorganisation, sei es in der zentralen Verwaltung oder in den Fakultäten: Eine verbesserte organisatorische Basis kann als Voraussetzung für einen erfolgreichen IT-Systemwechsel angesehen werden.

In diesem Sinne ist der Universität Bielefeld zu wünschen, dass die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung in eine erfolgreiche Verbesserung der Strukturen und Abläufe einfließen. Für die intensive Beteiligung vieler Mitglieder der Universität, seien es Lehrende, Studierende oder andere Mitarbeiter/-innen aus zentralen Bereichen und den Fakultäten, an der Untersuchung sowie die wohlwollende Unterstützung, mit der an so vielen Stellen zu ihrem Gelingen beigetragen wurde, bedanken wir uns herzlich.

8. Anlagenverzeichnis

Lfd. Nr.	Titel Anlage	Quelle	Anzahl Seiten
A Materialien Projektplanung & -kommunikation			
A-01	A-01_HIS_InformationProjektaufakt_25112009	HIS	25
A-02	A-02_HIS_Auftakt_Projektteam_02122009	HIS	16
A-03	A-03_HIS_Auftakt_Steuerungsgruppe_02122009	HIS	16
A-04	A-04_HIS_Information_Ueberblicksanalyse_10122009	HIS	10
A-05	A-05_HIS_Information_vertiefteAnalyse_17032010	HIS	11
A-06	A-06_HIS_Elemente_Sollkonzeption_01062010	HIS	5
B Untersuchungsinstrumente			
B-01	B-01_HIS_Aufgabenmatrix_Fakultäten_04122009	HIS	2
B-02	B-02_HIS_Aufgabenmatrix_ZentraleBereiche_04122009	HIS	2
B-03	B-03_HIS_Gespraechsleitfaden_Ueberblicksanalyse_04122009	HIS	2
B-04	B-04_HIS_Zeitstrahl_Ueberblicksanalyse	HIS	1
B-05	B-05_HIS_Gespraechsleitfaden_vertiefteAnalyse_OSL-Funktionen_19032010	HIS	2
B-06	B-06_HIS_Gespraechsleitfaden_vertiefte Analyse_Pruefungsaeamter_19032010	HIS	2
B-07	B-07_HIS_EinfuehrungProzessmanagement_052010	HIS	5
C Materialien aus der Analysephase			
Schritt 1: Überblicksanalyse			
Allgemeine Dokumente			
C-01	C-01_UniBi_StatistischesJahrbuch_2009 (siehe http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Ueberblick/Organisation/Verwaltung/Dez_I/Controlling/daten.html#Statistisches%20Jahrbuch)	Uni Bi	76
C-02	C-02_UniBi_Organisationsplan_Jan_2010	Uni Bi	1
C-03	C-03_UniBi_UebersichtStellen_Fakultaetsverwaltung_vorläufig_15012010	Uni Bi	5

C-04	C-04_Teilnehmer_Gespraechе_Ueberblicksanalyse	HIS	1
Aufgabenmatrizen Fakultäten			
C-05	C-05_FakBio_Aufgabenmatrix_Biologie_14012010	Fak. Bio	2
C-06	C-06_FakChemie_Aufgabenmatrix_13012010	Fak. Chemie	2
C-07	C-07_FakEW_Aufgabenmatrix_04122009	Fak. EW	2
C-08	C-08_FakGeschPhilTheo_Aufgabenmatrix_08012010	Fak. Geschichte	3
C-09	C-09_FakGeschPhilTheo_AbtTheo_Aufgabenmatrix_21012010	Fak. Geschichte	2
C-10	C-10_FakGesundheitswiss_Aufgabenmatrix_11012010	Fak. Ges.wiss.	2
C-11	C-11_FakLiLi_Aufgabenmatrix_04122009	Fak. LiLi	2
C-12	C-12_FakMathe_Aufgabenmatrix_04122009	Fak. Mathe	2
C-13	C-13_FakPhysik_Aufgabenmatrix_13012010	Fak. Physik	2
C-14	C-14_FakPsychSport_AbtPsych_Aufgabenmatrix_21122009	Fak. Psych/Sport	2
C-15	C-15_FakPsychSport_AbtSport_Aufgabenmatrix_08102010	Fak. Psych/Sport	3
C-16	C-16_FakReWi_Aufgabenmatrix_08012010	Fak. ReWi	6
C-17	C-17_FakSoz_Aufgabenmatrix_08012010	Fak. Soz.	2
C-18	C-18_FakTech_Aufgabenmatrix_21122009	TechFak	2
C-19	C-19_FakWiWi_Aufgabenmatrix_04122009	Fak. WiWi	2
Weitere Materialien Fakultäten			
<p>Einzelne Fakultäten haben im Rahmen der Untersuchung weitere Materialien zu ihrem Aufbau zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde von einigen Fakultäten anhand des Zeitstrahls zusätzlich eine grobe zeitliche Gliederung ihrer Abläufe im OSL-Bereich vorgenommen.</p>			
C-20	C-20_FakEW_Organisationsplan	Fak. EW	1
C-21	C-21_FakEW_Zeitstrahl_Lehrplanung	Fak. EW	1
C-22	C-22_FakGeschichte_Zeitstrahl_Lehrplanung	Fak. Geschichte	1
C-23	C-23_FakMathe_Organisationsplan	Fak. Mathe	1

C-24	C-24_FakTech_Zeitstrahl_Lehrplanung	TechFak	1
C-25	C-25_FakWiWi_Zeitstrahl_Lehrplanung_AssistentinStudiendekan	Fak. WiWi	1
Aufgabenmatrizen Zentrale Bereiche			
C-26	C-26_Dezi_Aufgabenmatrix_04122009	Dez. I	2
C-27	C-27_DeziII_Aufgabenmatrix_29012010	Dez. II	6
C-28	C-28_BISDV_Aufgabenmatrix_04122009	Dez. IT/Orga	2
C-29	C-29_DezFM_Aufgabenmatrix_26012010	Dez. FM	6
C-30	C-30_ZfL_Aufgabenmatrix_04122009	ZfL	6
C-31	C-31_SL_K5_Aufgabenmatrix_04122009	SL_K5	6
Weitere Materialien Zentrale Bereiche			
C-32	C-32_DezFM_Zeitstrahl_Raumvergabe	Dez. FM	1
Schritt 2: Vertiefte Analyse			
Allgemeine Dokumente			
C-33	C-33_BIS_AnsprechpartnerInneneKVV_18032010	Uni Bi	2
C-34	C-34_BIS_AuswertungenStatistikeneKVV_18032010	Uni Bi	17
C-35	C-35_Teilnehmer_Gespraechе_VertiefteAnalyse	HIS	1
C-36	C-36_HIS_ZentraleLeistungenOSL_23062010	HIS	3
Materialien Raummanagement			
C-37	C-37_UniBi_Uebersicht_zentral_vergebene_Raume	Uni Bi	5
C-38	C-38_DezFM_Handbuch-der-Raumplanung	Dez. FM	4
C-39	C-39_UniBi_RaumeWS0910_zentral_vorNachsteuerung	Uni Bi	1
C-40	C-40_UniBi_RaumeWS0910_zentral_nachNachsteuerung	Uni Bi	1
C-41	C-41_UniBi_RaumeWS0910_dezentral_vorNachsteuerung	Uni Bi	1
C-42	C-42_UniBi_RaumeWS0910_dezentral_nachNachsteuerung	Uni Bi	1
Materialien Online-Bedarfserhebung			
C-43	C-43_UniBi_OnlineBedarfserhebung_AuswertungSS10_FakLiLi	Uni Bi	21
C-44	C-44_UniBi_OnlineBedarfserhebung_AuswertungSS10_FakMathe	Uni Bi	7
C-45	C-45_UniBi_OnlineBedarfserhebung_AuswertungSS10_TechFak	Uni Bi	6
Allgemeine Materialien Prozessanalysen			
C-46	C-46_UniBi_Prozesslandkarte	Uni Bi	1

C-47	C-47_UniBi_KalenderLehrplanung_SS10	Uni Bi	1
Prozessmodelle			
Für die vertieft untersuchten Fakultäten wurden jeweils zwei aneinander anschließende Prozessmodelle für die Lehrplanung und die Abstimmung und Anpassung der Veranstaltungsplanung erstellt.			
C-48	C-48_FakBio-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_15062010	HIS	2
C-49	C-49_FakBio-Prozess2_Abstimmen und Anpassen Lehrveranstaltungsplanung_16062010	HIS	1
C-50	C-50_FakEW-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_16062010	HIS	1
C-51	C-51_FakEW-Prozess2_Abstimmen und Anpassen Lehrveranstaltungsplanung_16062010	HIS	2
C-52	C-52_FakLiLi-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_12072010	HIS	4
C-53	C-53_FakLiLi-Prozess2_Abstimmen und Anpassen der Lehrveranstaltungsplanung_12072010	HIS	3
C-54	C-54_FakMathe-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_16062010	HIS	3
C-55	C-55_FakMathe-Prozess2_Abstimmen und Anpassen Lehrveranstaltungsplanung_21062010	HIS	4
C-56	C-56_FakTech-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_16062010	HIS	2
C-57	C-57_FakTech-Prozess2_Abstimmen und Anpassen der Lehrveranstaltungsplanung_07072010	HIS	3
C-58	C-58_FakWiWi-Prozess1_Planung semesterbezogenes Lehrangebot_15062010	HIS	1
C-59	C-59_FakWiWi-Prozess2_Abstimmen und Anpassen der Lehrveranstaltungsplanung_15062010	HIS	2
Weitere Materialien zu den Prozessen			
Im Rahmen der Prozessanalysen haben die Fakultäten weitere Materialien zur Verfügung gestellt, die sich auf einzelne Prozessschritte beziehen. Es finden sich Beispiele für interne Zeitplanungen, Informationsmaterialien für Lehrende und Lehrbeauftragte sowie weitere Materialien zur fakultätsinternen Lehrplanung.			
C-60	C-60_FakEW_Zeitplan_Lehrplanung	Fak. EW	1
C-61	C-61_FakEW_Broschüre_Lehrbeauftragte_Endversion03_2010	Fak. EW	44
C-62	C-62_FakLiLi_InternerZeitplanLehrplanung	Fak. LiLi	1
C-63	C-63_Fachsprachenzentrum_ChecklisteLehrende_01072010	Fachsprachenzentrum	1

C-64	C-64_Fachsprachenzentrum_Merkblatt_neue Lehrbeauftragte_Version1_072010	Fach-sprachen-zentrum	7
C-65	C-65_FakMathe-GeruestLehrplanung	Fak. Ma-the	6
C-66	C-66_FakTech_Formular_LVA-Anmeldung	TechFak	2
C-67	C-67_FakWiWi_Anschreiben_WS0910	Fak. WiWi	2
C-68	C-68_FakWiWi_Lehrplanungsformular_eKVV_WS0910	Fak. WiWi	4
Nutzerforen Lehrende			
C-69	C-69_FakBio_NutzerforumLehrende	HIS	1
C-70	C-70_FakEW_NutzerforumLehrende1	HIS	1
C-71	C-71_FakEW_NutzerforumLehrende2	HIS	1
C-72	C-72_FakLiLi_NutzerforumLehrende	HIS	1
C-73	C-73_FakMathe_Nutzerforum_Lehrende	HIS	1
C-74	C-74_FakTech_Nutzerforum_Lehrende	HIS	1
C-75	C-75_FakWiWi_NutzerforumLehrende	HIS	1
Nutzerforen Studierende			
C-76	C-76_FakBio_NutzerforumStudierende	HIS	1
C-77	C-77_FakEW_NutzerforumStudierende1	HIS	1
C-78	C-78_FakEW_NutzerforumStudierende2	HIS	1
C-79	C-79_FakEW_NutzerforumStudierende3	HIS	1
C-80	C-80_FakLiLi_NutzerforumStudierende	HIS	1
C-81	C-81_FakMathe_Nutzerforum_Studierende	HIS	1
C-82	C-82_FakTech_Nutzerforum_Studierende	HIS	1
Workshop Prüfungsämter			
Mit allen Prüfungsämtern wurde ein Workshop zur aktuellen Situation in der Prüfungsverwaltung durchgeführt. Ein weiterer Austausch mit den Prüfungsämtern erfolgte im Rahmen der Sollkonzeption und ist in den Ergebnisbericht eingeflossen.			
C-83	C-83_HIS_Dokumentation_WorkshopPruefungsaemter_160310	HIS	10

D Projektergebnisse

D-01	D-01_HIS_ErgebnisseUeberblicksanalyse_05022010	HIS	34
D-02	D-02_HIS_schriftlicheFassung_Ergebnisse Ueberblicksanalyse_11032010	HIS	11
D-03	D-03_HIS_Dokumentation_SoundingBoard_19042010	HIS	5

D-04	D-04_HIS_PraesentationAnalyseergebnisse_Verteilfassung 14062010	HIS	44
D-05	D-05_HIS_AbschlusspraesentationProjektgremien_15072010	HIS	30
D-06	D-06_HIS_Projektbericht	HIS	104