

Vom Modellversuch Studienbüros zu Referentinnen¹ für Studium und Lehre 10 Jahre professionelle Studienreform

Friederike Demmel, Petra Jordan, Jutta Seiler

Im Zuge einer Strukturreform der Fachbereiche der Technische Universität (TU) Berlin zu Beginn der 90er Jahre startete die TU Berlin einen bundesweit einmaligen Modellversuch mit der Einrichtung von dezentralen Studienbüros zur Unterstützung der Studienreform. Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung hat nach einer ersten Anlaufphase den Modellversuch evaluiert und darüber in den Beiträgen berichtet (*Lullies/Stewart 1997*). Zehn Jahre nach Beginn des Modellversuchs im Jahr 1993 haben sich die meisten der ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen bzw. ihre Nachfolgerinnen als Referentinnen für Studium und Lehre an den jeweiligen Fakultäten etabliert – anders als ursprünglich geplant, aber mit sichtbaren Erfolgen für die Studienreform und die Organisation von Lehre und Studium.

1 Der Modellversuch Studienbüros

Wir wollen in diesem Beitrag herausarbeiten,

- wie sich der Modellversuch Studienbüros entwickelt hat,
- welche Rahmenbedingungen zu Veränderungen geführt haben² und
- wie sich die so gewandelten Einrichtungen erfolgreich etablieren konnten.

Dazu werden wir nach einem kurzen historischen Abriss die Erwartungen der verschiedenen Gruppen und Akteure der TU Berlin an die Studienbüros aufzeigen und analysieren, warum diese nicht in allen Punkten vollständig erfüllt werden konnten. Wir werden beschreiben, welche Einflüsse zu einer Veränderung der Tätigkeiten und der organisatorischen Einbindung geführt haben und welche positiven, aber auch negativen Konsequenzen dies hatte. Nach einer kurzen Darstellung der aktuellen Situation der Referen-

¹ Im folgenden Text sind mit den weiblichen Bezeichnungen immer auch die männlichen eingeschlossen.

² In einer Strukturreform im Jahr 2001 hat die TU Berlin ihre bis dahin 15 Fachbereiche zu 8 Fakultäten zusammengefasst.

tinnen für Studium und Lehre wollen wir ein Fazit ziehen: Was haben die Studienbüros bewirkt und wodurch zeichnen sich die Nachfolgeeinrichtungen zehn Jahre nach dem Start des Modellversuchs aus?

Die Studienbüros sind aus einem Modellversuch zur Studienreform entstanden und als dezentrale Einrichtungen in verschiedenen Fachbereichen eröffnet worden. Zwei parallele Entwicklungen begründeten die Entstehung des Modellversuchs Studienbüros:

Zum einen gab die starke Unzufriedenheit der Studierenden an der TU Berlin über die Studiensituation, vor allem in den großen Studiengängen, Anlass für dringende Veränderungsmaßnahmen. Wie anderenorts beklagten die Studierenden auch hier die Konsequenzen einer Massenuniversität – überfüllte Hörsäle, schlechte Betreuungsverhältnisse, unzureichende Beratung, schleppend vorangehende Studienreform, insbesondere im Hinblick auf Praxisbezug, Studierbarkeit und Überfrachtung mit überholten Inhalten bei gleichzeitig fehlender Innovation.

Zum anderen schwelte seit 1990 eine intensive Diskussion über eine strukturelle Reform der Universität, die ebenfalls aus einer Debatte um Defizite der TU in Forschung und Lehre entstand und vom damaligen Präsidenten initiiert wurde. Sie beschränkte sich jedoch auf den zentralen Diskussionspunkt der alten Fachbereichsstruktur der TU Berlin, die mit 22 zum Teil sehr kleinen Fachbereichen als ineffizient und nicht mehr zeitgemäß erachtet wurde. Als maßgebliches Argument für die Zusammenlegung galten die Forschungsbezüge.

Viele Beteiligte und Kritikerinnen hielten die Zusammenlegung von Fachbereichen als Strukturmaßnahme für unzureichend, insbesondere für die Verbesserung der Situation in Lehre und Studium bzw. sahen in ihr sogar eine Verschlechterung der Situation. Sie fürchteten in den größeren Fachbereichen zunehmende Anonymität, sinkende Betreuungs- und Beratungsangebote sowie verringerte Möglichkeiten der Teilnahme von Studierenden an der akademischen Selbstverwaltung in den Gremien der Fachbereiche aufgrund der – relativ zur Studierendenanzahl – geringeren Zahl der Gremiensitze.

Nach langen Debatten in den Gremien wurde dann der Modellversuch Studienbüros als eine strukturelle Verbesserungsmaßnahme für zunächst jeweils fünf Jahre beschlossen. Die Fachbereiche konnten sich um eine Beteiligung am Modellversuch bewerben. Die Mittel für ein bis zwei Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen pro Studienbüro wurden zentral zur Verfügung gestellt. Die Fachbereiche mussten sich dann verpflichten,

für die räumliche und sächliche Ausstattung – inklusive einer halben Stelle für eine Verwaltungskraft – zu sorgen. Eingerichtet wurden die Studienbüros in zwei Phasen.

Im Oktober bzw. November 1993 nahmen die ersten sechs Studienbüro-Mitarbeiterinnen in fünf Studienbüros der ersten Phase die Arbeit auf. Ein weiteres Studienbüro mit einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin folgte im Juli 1994, ein Studienbüro wurde im Sommer 1995 wegen des hohen Arbeitsanfalls um eine Stelle aufgestockt. Die Ausstattung mit Verwaltungskräften zögerte sich zum Teil hinaus bzw. unterblieb ganz.

Der Beginn der zweiten Phase verzögerte sich erneut – diesmal hauptsächlich wegen eines Stellenbesetzungsstopps in Reaktion auf die restriktive Haushaltslage des Landes Berlin. Erst im Laufe des Jahres 1995 nahmen dann sechs wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in insgesamt vier weiteren Studienbüros der zweiten Phase ihre Arbeit auf. Schließlich wurde ein Höchststand von neun Studienbüros für zehn der fünfzehn Fachbereiche mit insgesamt 14 wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und fünf halben Verwaltungsstellen erreicht.

In den Jahren 1995–1996 wurde der Modellversuch Studienbüros vom Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung durch eine externe Evaluation begleitet, die überwiegend positiv ausfiel. Fazit des Gutachtens: Die Studienbüros können einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung der universitären Lehre liefern, sofern die Fachbereiche dies auch tatsächlich befürworten. (*Lullies/Stewart/Zigriadis 1996, S. 74 ff.* sowie *Lullies/Stewart 1997, S. 90 ff.*)

In Januar 1996 präsentierte sich der Modellversuch Studienbüros mit einem Symposium einer fachkundigen Öffentlichkeit. Hier bot sich die Gelegenheit, Stärken und Schwächen des Reformansatzes aufzuzeigen sowie Zwischenbilanz zu ziehen, um aus der Diskussion Anregungen für den Abschluss der Modellversuchsphase zu erhalten bzw. über die Weiterentwicklung des Konzepts nachzudenken. Nicht zuletzt sollte die anschließende Diskussion an der TU Berlin über die Institutionalisierung der Studienbüros auf eine breitere Basis gestellt werden. Immerhin waren die Stelleninhaberinnen davon überzeugt, dass trotz der Vielzahl von Reformideen dieser Modellversuch eine Bereicherung der bundesdeutschen Studienreformlandschaft darstellte. (*Symposium 1996*)

Im Frühjahr 1998 beschloss die TU Berlin eine weitere Strukturreform mit Konzentration der Verwaltung bei gleichzeitiger Dezentralisierung einer Vielzahl bislang von der Zentralen Universitätsverwaltung wahrgenommener Aufgaben und Kompetenzen. Die 15

Fachbereiche sollten zu acht Fakultäten fusionieren. Zudem sprach sich der Akademische Senat der TU Berlin dafür aus, „im Falle einer positiven Evaluierung der Studienbüros (...) dieses Modell in geeigneter Weise um(zu)setzen“ (AS-Beschluss vom 26.03.1998).

Mit der Einrichtung der neuen Fakultäten im April 2001 wurden ihre Verwaltungen zu modernen Fakultätsservicecentern umstrukturiert und gleichzeitig die Aufgaben der Studienbüros darin integriert. Vorab erprobte eine Fakultät, die für die TU Pilotcharakter hatte, dieses Konzept erfolgreich. Die übrigen Fakultäten, die vor der Fusion bereits über ein Studienbüro verfügten bzw. mit der Fusion eines erhielten, folgten diesem Beispiel. Heute haben sechs der acht Fakultäten Referentinnen für Studium und Lehre³. Diese Struktur hat sich ausgebildet, obwohl (oder weil?) die TU Berlin de facto bis heute keinen abschließenden, befürwortenden Beschluss des Akademischen Senats zur Institutionalisierung ihrer Studienbüros gefasst hat. Lediglich der Erste Vizepräsident, der derzeit auch für Studium und Lehre zuständig ist, hat die Fakten beim Namen genannt: In einem Schreiben an die Fakultäten bestätigte er das Aufgabenfeld der Studienbüros als etabliert und regte an, dass die Mitarbeiterinnen als Referentinnen für Studium und Lehre der Fakultäten geführt würden.

2 Zielsetzung des Modellversuchs Studienbüros

„Ziel des Modellversuchs ist die Verbesserung der Studien- und Lehrsituation in den zu betreuenden Studiengängen“ – so knapp und gleichzeitig umfassend formulierte der Akademische Senat in seinem Einrichtungsbeschluss vom 3. März 1993 die Zielsetzung, die er mit der Einrichtung der Studienbüros an der TU Berlin verband. Genauere Hinweise sind dem zitierten Beschluss zu entnehmen: „Von allen Studienbüros einheitlich wahrzunehmende Aufgaben“ sind:

- „Förderung von Absprachen und Kooperation der im Studienbüro zusammenarbeitenden Personen und Institutionen,
- Unterstützung der Befragung der Studierenden und der Lehrenden zur Studiensituation und der daraus folgenden Initiativen,
- Unterstützung der Ausbildungskommissionen und Prüfungsausschüsse,
- systematische Beobachtung und Auswertung von Erfahrungen mit den Studien- und Prüfungsordnungen und deren positiven bzw. negativen Auswirkungen,

³ Dies sind die Fakultäten Geisteswissenschaften, Prozesswissenschaften, Elektrotechnik und Informatik, Verkehrs- und Maschinensysteme, Bauingenieurwesen und Angewandte Geowissenschaften sowie Architektur Umwelt Gesellschaft.

- Mitwirkung bei der Organisation und Durchführung von Erstsemestereinführungen zu Beginn der Vorlesungszeit,
- Beobachtung, Begleitung und Veröffentlichung von Studienreformaßnahmen,
- Beratungs-, Kontakt- und Orientierungsangebote für Studierende in allen studienbezogenen Fragen.
- Weitere Aufgaben ergeben sich aus den jeweiligen Anträgen der Fachbereiche für Studienbüros.“

Aufgrund der nur allgemeinen Aussagen des Akademischen Senats zur Zielsetzung des Modellversuchs Studienbüros und seines gleichzeitigen Verzichts auf die Formulierung eines Leitbilds für die Studienreform an der TU insgesamt ist diese Aufgabe den Studienbüros selbst zugefallen. Dies hatte zur Folge, dass den Fachbereichen und den Studienbüros große Gestaltungsspielräume verblieben und zunächst in den Fachbereichen eine Diskussion über Reformziele und Aufgaben der Studienbüros geführt werden musste. Dies war im Hinblick auf die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Fachbereiche sinnvoll, so dass sich ein weit aufgeächertes Aufgabenspektrum der Studienbüros entwickelte, das sich von Fachbereich zu Fachbereich unterscheiden konnte. Gleichzeitig bewirkte der offene Rahmen in einigen Fällen jedoch Zielkonflikte, denen sich die Studienbüros ausgesetzt sahen. Eine eindeutige Zielsetzung und Aufgabenstellung durch den Akademischen Senat hätte die Aufgaben der Studienbüros erleichtern und einige Konflikte vermeiden können.

Abschließend lässt sich zur Konzeptionierungsphase des Modellversuchs Studienbüros festhalten: Der Akademische Senat war vor die nicht ganz leichte Aufgabe gestellt, dieses Reformvorhaben umsetzen zu müssen. Es hat sich auf dem Weg durch die Gremien der Universität und durch die pragmatischen Anforderungen der täglichen Arbeit der Mitarbeiterinnen in den Studienbüros verändert.

3 Erwartungen an die Studienbüros

Die Erwartungen an die Studienbüros waren bei den verschiedenen Statusgruppen und Akteurinnen auf hochschulpolitischer Ebene unterschiedlich. Auch dies resultierte u. a. daraus, dass der Akademische Senat, wie bereits erwähnt, die Zielsetzung des Modellversuchs und die Aufgaben der Studienbüros sehr offen formuliert hatte (*Zwischenbericht der Studienbüros 1995, S. 13 f.*), war aber vor allem bedingt durch die unterschiedlichen Motivationen, mit denen die Einrichtung befürwortet – oder abgelehnt – worden war:

1. Sehr hohe positive Erwartungen hatten die Studierenden. Sie erhofften sich in den Studienbüros einen Brückenkopf in den Fachbereichen für die studentischen Studienreforminteressen. Die Studienbüros sollten die durch die Zusammenlegung der Fachbereiche befürchtete Verschlechterung der Studiensituation auffangen und die Vertretung der Studierenden in den Fachbereichsräten unterstützen sowie für mehr Transparenz hinsichtlich der Rahmenbedingungen des Studierens sorgen. Die Studienbüros wurden als zentrale Anlaufstellen und Kommunikationsorte für die Studierenden gesehen. Daraus resultierte auch die Forderung nach möglichst jungen, dem Studierendenstatus zeitlich nahe stehenden und damit befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen in den Studienbüros.
2. Für große Teile des akademischen Mittelbaus stellten die Studienbüros einen Einstieg in ein professionelles Wissenschaftsmanagement dar, das so genannte Funktionsstellenkonzept (vgl. *Hannoversche Thesen (1988)* und *Berliner Thesen (1990) der Bundesvertretung Akademischer Mittelbau, BAM 1989, S. 72, sowie BAM 1990, S. 58 ff.*). Neben der kompetenten Unterstützung der Daueraufgabe Studienreform sollten die Studienbüros die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen auf Qualifikationsstellen von diesen Tätigkeiten entlasten. Diese setzten sich daher für die Einrichtung von Dauerstellen in den Studienbüros ein.
3. Die Erwartungen der Professorinnen waren geteilt und eher zurückhaltend. Ein Teil der Funktionsträger und andere an der Studienreform interessierte Professorinnen erwarteten eine Unterstützung ihrer Arbeit, ansonsten herrschte eher Skepsis und Gleichgültigkeit vor. Einige hätten die Stellen lieber in der Lehre gesehen oder befürchteten eine zu große Einmischung der Studienbüros in ihre Arbeit bzw. eine Dominanz studentischer Interessen.
4. Auch auf Seiten der Fakultätsverwaltungen trafen die Studienbüros auf unterschiedliche Erwartungen. Während auf der einen Seite mehr oder weniger große Vorbehalte gegen die neben der traditionellen Verwaltung geschaffenen Einrichtungen vorhanden waren – inklusive der Befürchtung, dass diese Kompetenzen beanspruchen würden, die bislang bei der Verwaltungsleitung lagen –, gab es auf der anderen Seite neben der Hoffnung auf Entlastung bei organisatorischen und Verwaltungsaufgaben durchaus die Erwartung auf positive Impulse für die Studienreform.
5. Die Universitätsleitung nannte explizit die Studienzeiterkürzung durch Verbesserung der Studiensituation als Erwartung an die Einführung der Studienbüros. Generell kann vermutet werden, dass durch die Studienbüros, die zwar dezentral angesiedelt, aber zentral finanziert und durch einen Beirat unter der Leitung des Vizepräsidenten für

Lehre koordiniert wurden, ein besserer Durchgriff auf die Studienreformaktivitäten in den Fachbereichen erhofft wurde. Zudem erwartete man von den Studienbüros, dass sie als Moderatorinnen zwischen den Studierenden und den für die Lehre Verantwortlichen fungieren würden.

6. Die höchsten Erwartungen hatten nicht zuletzt die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen in den Studienbüros selber. Durch ihre Tätigkeit sollte in Lehre und Studium alles besser werden. Als „eierlegende Wollmilchsäue“ wollten sie ein umfassendes Wissen über das Geschehen in Lehre und Studium haben, die Defizite und deren Ursachen kennen oder erforschen, Konzepte für die Studienreform auf allen Ebenen entwickeln, Anlauf- und Beratungszentrum für die Studierenden, Moderatorinnen für die unterschiedlichsten Interessen im Fachbereich und zugleich Anwältinnen der Studierenden sein, sowie immer Reformen anmahndes Element im Fakultätsrat und gleichzeitig Unterstützerinnen der akademischen Selbstverwaltung, anerkannte Expertinnen für Didaktik, Curricula, Studien- und Prüfungsorganisation, Evaluation und vieles mehr sein. Um alle diese Funktionen erfüllen zu können, sahen die Studienbüros vorrangig die weitgehende Eigenständigkeit der Einrichtungen als Voraussetzung an, um eine Dominanz einflussreicher Personen oder Gruppen abwehren zu können.

Skepsis herrschte zunächst auf vielen Seiten bezüglich der Attraktivität der Stellen. Es wurde befürchtet, dass sie zu Sackgassen für die dort Beschäftigten werden könnten. Eine wissenschaftliche Weiterqualifikation im eigenen Herkunftsfach war auf den Modellversuchsstellen nicht vorgesehen – und aufgrund der Vielfalt der Aufgaben und der Ferne zum eigenen Fach auch nicht möglich.

4 Der Wandel der Studienbüros

Betrachtet man die umfassende Aufgabenstellung und die Fülle der Erwartungen an die Studienbüros, so nimmt es nicht Wunder, dass die Studienbüros bereits im Zwischenbericht feststellten, „daß die Erwartungshaltung an den Fachbereichen – bei Studierenden wie bei Lehrenden – zu hoch ist, was die Möglichkeiten und Kapazitäten der Studienbüros angeht“ (*Zwischenbericht 1995, S. 21*). Man könnte selbstkritisch ergänzen: und auch bei den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Studienbüros selbst. Es musste zu einer deutlichen Reduktion der Erwartungshaltung auf ein realistisches Maß auf allen Seiten kommen, um eine allseitige Akzeptanz der Studienbüros zu erreichen.

Wichtigstes Element ist, dass die Studienbüros nicht die Interessenvertretung einer Statusgruppe – speziell der Studierenden – sein konnten. Das hätte ihre Moderationsfunktion beeinträchtigt und ihre Akzeptanz bei den anderen Statusgruppen untergraben. Das bedeutet nicht, dass die studentischen Interessen in der Studienreform durch die Mitarbeiterinnen der Studienbüros nicht besonders beachtet werden, aber sie haben nach wie vor nur Realisierungschancen, wenn sich die Studierenden selber dafür einsetzen. Dieses Engagement konnten die Studienbüros den Studierenden nicht abnehmen, beide können aber an einem Strang ziehen und so die Chancen erhöhen.

In der Regel sind die Studienbüros nicht der zentrale Anlaufpunkt für „die“ Studierenden der Fakultät geworden. In einigen Fakultäten ist es schon deswegen schwer möglich, weil die Beratung nicht zu den Hauptaufgaben der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen gehört und/oder die studentische Studienfachberatung räumlich nicht an das Studienbüro angegliedert ist. Aber in dem Maße, wie sich herausstellte, dass die Studienbüros nicht die „Brückkopffunktion“ für die studentischen Interessen haben konnten, veränderte sich auch das Verhältnis zu den Studierendenvertreterinnen in den Gremien. Nur punktuell betrachten diese die Studienbüros noch als „ihre“ Einrichtung, die sie z. B. als Unterstützung für eigene Aktivitäten (wie z. B. Erstsemestertage) sowie als Informationsbasis für Studienreformangelegenheiten in Anspruch nehmen.

Möglicherweise hängt die größere Distanz, die hier teilweise festzustellen ist, nicht nur mit den organisatorischen Veränderungen zusammen, sondern auch mit den derzeitigen Inhalten der Studienreform. Viele der von außen herangetragen Themen wie gestufte Studiengänge oder Modularisierung treffen nicht auf die ungeteilte Zustimmung der Studierenden oder werden, wie im Falle der Evaluation, als von außen aufgezwungen und damit nicht so wirkungsvoll eingeschätzt. Hier könnte ein stärkeres Engagement der Studierenden die Referentinnen für Studium und Lehre dahingehend unterstützen, mehr eigene Impulse zu setzen und externe Vorgaben an die Erfordernisse des eigenen Studiengangs anzupassen.

Dagegen ziehen sich – durch die Professionalisierung der Arbeit und faktisch hohe Verantwortlichkeit der Referentinnen für Studium und Lehre für die Reformvorgänge – andere Akteurinnen aus der Studienreform zurück. So ist z. B. zu beobachten, dass das Engagement der Lehrenden und insbesondere der Studierenden in den Ausbildungskommissionen⁴ deutlich abgenommen hat und weniger Impulse von studentischer Seite ausgehen.

Die ursprünglich geplante Eigenständigkeit der Einrichtung erwies sich zumindest teilweise als Handicap. Es wurde vermutet, dass die Einrichtungen, indem sie neben den Strukturen der akademischen Selbstverwaltung und der Fachbereichsverwaltung stünden, nicht deren Zwängen unterworfen wären. Probleme in der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen wurden darin vermutet, dass die Studienbüros zu wenig eigene Entscheidungskompetenzen hätten.

Es zeigte sich aber zum einen, dass weniger der Mangel an Entscheidungskompetenz das Problem war, sondern der (teilweise) Ausschluss aus dem Informationsfluss im Fachbereich/in der Fakultät – ob das nun gewollt war oder einfach aufgrund der aus dem üblichen Verwaltungsablauf heraus fallenden Struktur unbeabsichtigt passierte, sei dahin gestellt (und kann durchaus unterschiedlich gewesen sein). Ein möglichst reibungsloser Informationsfluss hat sich jedoch als entscheidender Faktor für das Gelingen der Arbeit in den Studienbüros herausgestellt.

Zum anderen musste von den Studienbüros und den Initiatorinnen des Modellversuchs akzeptiert werden, dass gegen die tragenden Elemente in der Entscheidungsfindung – wie auch immer hier die Gewichte in den einzelnen Fachbereichen aussehen mögen – keine Studienreform durchgeführt werden kann. Ein kooperatives Umgehen mit den Gremien, Kommissionen und der Fachbereichs-/Fakultätsleitung hat sich hier als erfolgreich herausgestellt. Für ihre Arbeit brauchen die Studienbüros Unterstützerinnen und Netzwerke, es müssen Verbündete gefunden werden. Im Idealfall werden die Studienbüros als Teil der eigenen Organisation begriffen, die an dem gemeinsamen Ziel einer Studienreform arbeiten. Dabei gibt es durchaus Fakultäten, in denen diese Akzeptanz nicht in breitem Maße vorhanden ist bzw. wo es keinen gemeinsamen Grundkonsens für Studienreform im weitesten Sinne gibt. Dort ist die Arbeit der Referentinnen für Studium und Lehre nach wie vor als schwierig einzustufen.

⁴ Ausbildungskommissionen sind vom Land Berlin vorgeschriebene Gremien, die der Beratung des Fakultätsrats in Angelegenheiten von Studium und Lehre dienen. In ihnen verfügen die Studierenden über die Hälfte der Sitze.

Auch die finanzielle Unabhängigkeit hat sich als untergeordnet erwiesen. Ob ein Studienbüro die nötigen finanziellen Mittel für seine Arbeit zugestanden bekam, hing in erster Linie mit der Einstellung der Fachbereichsverwaltung zur Arbeit der Studienbüros zusammen. Eigene Budgets waren häufig so klein, dass keine Spielräume vorhanden waren, wogegen Studienbüros ohne eigenes Budget zum Teil relativ großzügig mit Mitteln bedient wurden.

Auch ohne formelle Eigenständigkeit bekleidet eine Referentin für Studium und Lehre weiterhin „eine aus dem Verwaltungsablauf herausgehobene Stelle, die nicht selbst in erster Linie Forschung und Lehre zur Aufgabe hat“ (Lullies/Stewart/Zigriadis 1996, S. 65). Die Grundelemente Information, Organisation/Verwaltung und Beratung sowie Kooperation/Moderation, Analyse/Evaluation (ebenda, S. 66 f.) sind weiterhin die zentralen Bestandteile der Arbeit und haben somit die Wirren der letzten zehn Jahre überstanden.

Richtig durchgesetzt und als Funktion durchgängig akzeptiert waren die Studienbüros, als von der Politik viele neue Aufgaben, wie Evaluation und Modularisierung als Pflichtaufgaben sowie die Umstellung auf ein zweistufiges Studiensystem und die Akkreditierung als (noch) freiwillige Aufgaben auf die Fakultäten zukamen⁵. Die politische Festschreibung dieser Aufgaben bedingte, dass die Studienbüros (noch) weniger eigene Impulse zur Studienreform geben können, da sie in den Fachbereichen die ersten Adressaten für diese Aufgaben waren und sind. Allerdings konnte der Reformdruck, der hier auf den Fakultäten lastet, zumindest partiell auch für die eigenen Reformvorhaben genutzt werden. Vor allem die Evaluation war zu Beginn der Tätigkeit der Studienbüros bei den Lehrenden sehr umstritten, zum Teil waren die Widerstände der Lehrenden gegen Evaluationsmaßnahmen sehr groß. Jetzt, da die Evaluation von außen vorgegeben ist, kann diese Aufgabe von den Referentinnen für Studium und Lehre ohne nennenswerte Widerstände erledigt werden. Hier gibt es durchaus Spielräume, um eigene Schwerpunkte zu setzen.

Die Bezeichnung „Studienbüro“ war in vielen Fakultäten, bedingt durch die Auseinandersetzungen zu Beginn des Modellversuchs, immer noch nicht oder nicht mehr akzeptiert. Vielfach verbindet sich damit das Modell einer gegen die Fakultätsleitung agierenden, in erster Linie den Interessen der Studierenden dienenden Einrichtung – auch wenn dies so

⁵ In Berlin werden diese Vorgaben über die zwischen dem Land Berlin und der jeweiligen Hochschule geschlossenen Verträge festgeschrieben, die den Hochschulen wiederum für den Vertragslaufzeitraum den finanziellen Plafond zusichern sollen. Zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten werden diese Aufgaben mittels Zielvereinbarungen festgeschrieben.

nie der Realität entsprach. Daher konnten sich einige Fakultätsleitungen auch nach dem Wandel der Studienbüros und der Integration in die Fakultätsservicecenter nicht darauf verständigen, diese eingeführte und TU-weit bekannte Bezeichnung weiterzuführen. Um eine Zersplitterung der Namen für diese Funktion zu vermeiden, einigten sich die (ehemaligen) Studienbüro-Mitarbeiterinnen mit den jeweiligen Fakultätsleitungen und dem Ersten Vizepräsidenten auf die jetzige Bezeichnung „Referentin für Studium und Lehre“.

5 Momentane Situation: Referentinnen für Studium und Lehre

Mit der Umstrukturierung der Fachbereiche zu Fakultäten wurden die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Studienbüros als Referentinnen für Studium und Lehre in die jeweiligen Fakultätsservicecenter integriert. Je nach Fakultät gibt es entweder eine bzw. zwei Dauerstellen oder eine Dauerstelle und eine befristete Projektstelle.

In einigen Fakultäten sind die Referentinnen Leiterinnen eines Referats für Lehre und Studium innerhalb des Fakultätsservicecenters, dem auch die mit Fragen von Lehre und Studium befassten Sachbearbeiterinnen der Fakultätsverwaltung, zum Teil auch die studentischen Studienfachberaterinnen und/oder studentische Hilfskräfte zur Unterstützung der Referentinnen angehören.

Damit sind die ehemaligen Studienbüros jetzt stärker in den Fakultäten verankert, sie werden nicht mehr zentral finanziert, sondern sind in den jeweiligen Stellenplänen enthalten. Wie oben ausgeführt, ist die Funktion der Referentinnen für Studium und Lehre inzwischen innerhalb der Fakultäten, aber auch universitätsweit weitgehend akzeptiert, denn gerade bei der Umsetzung der vielfältigen Aufgaben bedarf es einer Kontinuität, die von den Funktionsträgerinnen in den Fakultäten neben ihren anderen Tätigkeiten nur schwerlich geleistet werden kann. Es hat sich allerdings als Vorteil erwiesen, wenn die Fakultäten zusätzlich einen Studiendekan etabliert haben. Dieser kann als Entscheidungsträger vor Ort die Reformvorgänge fördern und beschleunigen.

Durch diese größere Akzeptanz „vor Ort“ entfällt die Notwendigkeit, sich fachbereichsübergreifend gegenseitig zu unterstützen. Geblieben ist aus der Modellversuchszeit die starke Vernetzung untereinander, die dem Informationsaustausch und der gemeinsamen Absprache bei gleichen Aufgaben dient.

Wenn auch nicht überall der Nutzen dieses Netzwerks erkannt und abgerufen wird, macht sich die Leitung der Universität dieses bereits zunutze und hat ein Netzwerk Lehre

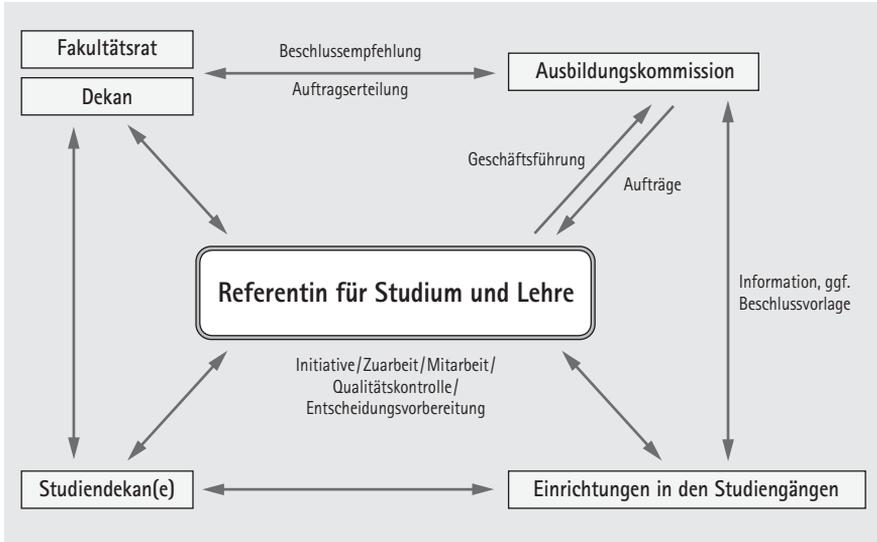
und Studium gegründet, bei dem zusätzlich auch Vertreterinnen der Fakultäten ohne Referentinnen für Studium und Lehre mitwirken⁶. Insgesamt konnte die Kooperation mit dem Präsidium verbessert werden, was sich auch in der Unterstützung der Referentinnen für Studium und Lehre durch die Universitätsleitung und die zentrale Universitätsverwaltung bei der Arbeit in den Fakultäten zeigt.

Die Effizienz und Effektivität der Referentinnen für Studium und Lehre erweist sich auch darin, dass Fakultäten, die keine Referentinnen für Studium und Lehre haben, ungleich größere Probleme mit der Umsetzung von Vorgaben bezüglich Evaluation und Modularisierung der Studiengänge haben. Die (Nicht-)Erfüllung von vertraglich vereinbarten Aufgaben der Hochschulen bzw. Fakultäten kann finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen und wirkt sich auf die zukünftige einer Hochschule bzw. einer Fakultät zur Verfügung stehenden Mittel aus.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht exemplarisch die Kooperationsbeziehungen der Referentinnen für Studium und Lehre an den Fakultäten. Die wichtigsten Kooperationspartnerinnen sind der Dekan, die Ausbildungskommission und dort, wo es sie gibt, vor allem die Studiendekane. Zudem arbeiten die Referentinnen eng mit verschiedenen Einrichtungen in den Studiengängen zusammen, wie beispielsweise die Prüfungsausschüsse, studentische Studienfachberatung und Arbeitsgruppen zur Studienorganisation und -reform. Die Referentinnen für Studium und Lehre haben in diesem Entscheidungsgeflecht die Funktion der Zuarbeit, Mitarbeit, Qualitätskontrolle und Entscheidungsvorbereitung, aber auch der Initiative von Reformmaßnahmen. Die Abbildung verdeutlicht auch die zentrale Stellung, die die Referentinnen für Studium und Lehre im Studienreformprozess einnehmen.

⁶ Die Fakultät Wirtschaft und Management und die Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften haben ihre Verwaltungsleiter mit diesen Aufgaben betraut.

Abbildung 1: Kooperationsbeziehungen der Referentinnen für Studium und Lehre in den Fakultäten



Am Aufgabenspektrum hat sich gegenüber der Modellversuchszeit prinzipiell wenig verändert. Durch die Alltagspraxis haben sich jedoch die Schwerpunkte der Tätigkeiten gewandelt. Neben den organisatorischen und Verwaltungsaufgaben haben zur Zeit Evaluation und Modularisierung einen hohen Stellenwert. Andere Aufgaben und Ziele, wie beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung der Studienorganisation, finden darin teilweise Platz: Die Notwendigkeit hierfür kann z. B. durch die Evaluationsergebnisse unterstrichen werden oder bei der Modularisierung Berücksichtigung finden. Evaluation und Modularisierung der Studiengänge sind in den Fakultäten der TU Berlin zu einem großen Teil von den Referentinnen für Studium und Lehre organisiert, moderiert und zum Teil auch durchgeführt worden.

Für die kontinuierliche Verfolgung von Aufgaben in den Fakultäten hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass die meisten Referentinnen für Studium und Lehre dauerhaft beschäftigt sind. Gerade im Hinblick auf die Studienreform können vertiefte Kenntnisse zur Historie des Studiengangs und der Interessen der Akteurinnen von großem Vorteil sein, dazu kommen die akkumulierten Kenntnisse über die bundesweiten sowie TU-internen Debatten über Studienreform (z. B. gestufte Studiengänge, Modularisierung, Evaluation, Akkreditierung), die Abläufe von Studienreformprozessen, die Strukturen innerhalb der

Universität wie auch der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Ein häufiger Wechsel würde hier zu einem erheblichen Verlust führen. Zudem muss sich jede neue Referentin für Lehre und Studium wieder neu die persönliche Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit in der Fakultät erarbeiten.

Die Befürchtung, dass die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Studienbüros keine berufliche Zukunft hätten, hat sich nicht bewahrheitet. Es hat sich im Gegenteil gezeigt, dass diese Stellen für Managementaufgaben in der Hochschulverwaltung qualifizieren: So sind ehemalige Studienbüro-Mitarbeiterinnen zum Beispiel mit der Leitung von Fakultätsverwaltungen, mit der Projektleitung in der internen Weiterbildung, der Hochschuldidaktik oder in der Zentralen Universitätsverwaltung betraut.

6 Stellung in der Hochschullandschaft

Ein – wenn auch nur exemplarischer – Blick in die deutsche Hochschullandschaft zeigt, dass die jetzigen Referentinnen für Studium und Lehre zwar in der konkreten Ausgestaltung ihres Tätigkeitsbereichs weiterhin eine Sonderstellung einnehmen, aber Einrichtungen und Stellen zunehmen, die sich in den Fakultäten bzw. Fachbereichen, also auf dezentraler Ebene, mit Aufgaben des Wissenschaftsmanagements und/oder der Hochschulreform beschäftigen.

Immer häufiger anzutreffen sind Dekanatsassistentinnen oder Fakultätsreferentinnen, die dem Dekanat und der Verwaltungsleitung zuarbeiten und diese bei der Erfüllung der Leitungsaufgaben unterstützen⁷. Der Name „Referentin für Studium und Lehre“ der Fakultät deutet darauf hin, dass die früheren Studienbüros tendenziell Aufgaben bekommen haben, die eine Zuarbeit für die Fakultätsleitung (Verwaltungsleitung, Dekanat, Studiendekanat) und den Fakultätsrat beinhalten. Diese Funktion der Zuarbeit sollte nicht unterschätzt werden, denn eine gute, durch wissenschaftliche Arbeit fundierte Entscheidungsvorbereitung ist für die Fachbereiche/Fakultäten, deren Aufgabenspektrum durch die Dezentralisierung von Kompetenzen gewachsen und vor allem von hoher finanzieller Verantwortung gekennzeichnet ist, unerlässlich.

⁷ Als Beispiele seien hier angeführt – ohne damit irgendwelche Prioritäten gegenüber anderen ähnlichen Einrichtungen setzen zu wollen: Dekanatsreferenten am FB Architektur Stadtplanung Landschaftsplanung der Universität Kassel, Fakultätsassistenten an der Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaft der Universität Freiburg, Referentin des Dekans am FB Physik der Universität Halle.

Weniger verbreitet scheinen bisher auf dezentraler Ebene Stellen bzw. Einrichtungen zu sein, die explizit entwicklungsplanerische und/oder reformerische Aufgaben haben. Uns bekannt sind die Fakultätsentwicklerinnen, die an der Universität Göttingen im Rahmen des von der Volkswagenstiftung geförderten Reformprojekts „Rückgekoppelte Autonomie“ an fünf Pilotfakultäten eingerichtet wurden. Ähnlich wie den Studienbüros kommen ihnen Moderationsfunktionen „für Innovationen und Konzepte, die auf dem Erfahrungswissen der Mitglieder der Fakultät basieren“ sowie „Koordinations- und Integrationsarbeit“, „Schnittstellenfunktion zwischen Statusgruppen, Fakultät und Universitätsleitung“ zu (*Georg-August-Universität Göttingen 2001, S. 2*). Ebenfalls vergleichbar ist ihre Vernetzung als Team. Sie gelten als „Experten für Zielvereinbarungen“ – wie die Referentinnen für Studium und Lehre als Expertinnen für Studienreform bezeichnet werden können. In diese Kategorie wäre auch die im Zuge des – ebenfalls von der Volkswagenstiftung geförderten – Projekts Universitätsentwicklung (ProUni) der Universität Hamburg (im Teilprojekt 2: Stärkung der Fachbereiche) geschaffenen Planerinnen-Stellen einzuordnen (*Projekt Universitätsentwicklung 2001/2, S. 50 f.*). Gemeinsam ist beiden Einrichtungen zudem, dass sie, wie auch der Modellversuch Studienbüros, als Teil einer größeren Strukturreform der jeweiligen Universitäten eingerichtet wurden.

Die ebenfalls im Rahmen dieses Teilprojekts eingerichteten Studierendenzentren in den Fachbereichen erfüllen überwiegend Servicefunktionen für Studierende (insbesondere Studienberatung) und haben nur vereinzelt auch Aufgaben, die sich mit denen der Studienbüros bzw. Referentinnen für Studium und Lehre überschneiden, wie z. B. die Evaluation der Lehre. Sie sind unterschiedlich besetzt, mit wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und/oder studentischen Hilfskräften, zum Teil unter der Leitung eines Studiendekans (*Projekt Universitätsentwicklung 2001/1*).

Die Referentinnen für Studium und Lehre an den Fakultäten der TU Berlin sind vorwiegend im Bereich der explizit reformerischen Einrichtungen einzuordnen, wobei in einzelnen Fakultäten auch die Servicefunktion stark vertreten ist und in den meisten Fakultäten zudem die Zuarbeit für die Entscheidungsträger der Fakultät an Bedeutung gewonnen hat. Bei allen Unterschieden in der Konzeption und/oder Aufgabenstellung der Stellen haben sie eines gemeinsam: Es sind Stellen, die für die vielfältigen Planungs-, Entwicklungs-, Reform- und Managementaufgaben dezentral, d. h. in den Fachbereichen/Fakultäten, eingerichtet wurden. Dies zeigt, dass hier steigender Bedarf besteht – bedingt durch die Zunahme von Aufgaben wie Qualitätssicherung in der Lehre, Forschungsmanagement und die Verlagerung von Kompetenzen im Zuge der Dezentralisierung der Hochschulstrukturen – und diesem auch zunehmend entsprochen wird.

7 Fazit

Als Fazit bleibt, dass aus den Studienbüros der Anfangszeit professionelle mit Managementaufgaben betraute Referentinnen für Studium und Lehre wurden, die mit allen Aspekten von Studium und Lehre umfassend beschäftigt sind. Sie sind zu *den* Ansprechpartnerinnen in den Fakultäten geworden, nicht nur für die Fakultätsmitglieder, sondern auch für die Universitätsleitung, wenn es um Fragen zu Lehre und Studium geht. Fakultäten mit Referentinnen können effektiver und schneller auf Anforderungen wie Evaluation und Modularisierung reagieren. Durch die Studienbüros haben Lehre und Studium einen anderen, professionellen Stellenwert in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung bekommen. Lediglich die Studierenden, insbesondere die Funktionsträgerinnen in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung, könnten aus unserer Sicht stärker als derzeit allgemein üblich, auf das Know-how der Referentinnen für Studium und Lehre zurückgreifen.

Trotz des Verlusts der Eigenständigkeit als Einrichtung und der Eingliederung in die Fakultätsservicecenter konnten sich die Referentinnen eine gewisse Eigenständigkeit bewahren und durch ihre Arbeit eigene Impulse für die Studienreform setzen. Sie vereinen Referentinnen- mit Planungstätigkeiten und nehmen somit bundesweit weiterhin eine Sonderstellung im Vergleich zu anderen Einrichtungen und Stellen mit ähnlichen Arbeitsschwerpunkten ein.

Aus unserer Sicht hat sich ein Modell bewährt, in dem es eine Dauerstelle zur Verstärkung des Know-hows und eine befristete Projektstelle zur punktuellen Unterstützung und/oder für innovative Projekte gibt. Ebenso sollte dasjenige Modell weitere Verbreitung finden, in dem die Fakultätsservicecenter eigene Referate für Lehre und Studium haben. Dies macht die Stellen attraktiver und die Arbeit effizienter, da die mit Lehre und Studium zusammenhängenden Tätigkeiten der Fakultät besser vernetzt und reine Verwaltungs- oder Routineaufgaben delegiert werden können.

Im Zuge zunehmender Managementaufgaben rund um die eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre zeigt sich, dass es dezentraler wissenschaftlicher Funktionsstellen bedarf, die diese neuen Aufgaben professionell erledigen. Die Entscheidungsträger benötigen Zuarbeit, um ihre Aufgaben in den Gremien sowie als Dekanin, bzw. Studien- oder Forschungsdekanin adäquat wahrnehmen zu können, da sie über diese Aufgaben hinaus in Lehre und Forschung eingebunden sind. Ähnliche Stellen wie die der Referentinnen für Studium und Lehre sollten auch für Forschung und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Promotionen) eingerichtet werden.

Literatur

BAM (1989): Hammer, Hildegard; Reinierkens, Peter (Hrsg.): Bundesvertretung Akademischer Mittelbau (BAM). Professionell statt professoral. Funktions- neben Qualifikationsstellen. Tagungsbericht. Hannover

BAM (1990): Hammer, Hildegard; Reinierkens, Peter (Hrsg.): Bundesvertretung Akademischer Mittelbau (BAM). Der Mittelbau an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik. Informationsaustausch über Aufgaben, Perspektiven und Kooperationsmöglichkeiten. Tagungsbericht. Berlin

Georg-August-Universität Göttingen (2001): uni_reform. Ausgabe 1/März 2001

Lullies, Stefan; Stewart, Gerdi; Zigiadis, Georg (1996): Evaluation des Modellversuchs Studienbüros an der TU Berlin. Gutachten. München

Lullies, Stefan; Stewart, Gerdi (1997): Die Studienbüros an der TU Berlin. Evaluation eines Modellversuchs. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1997,1, S. 77–94

Projekt Universitätsentwicklung (2001/1): Bülow-Schramm, Margret (Hrsg.): Zukunftsmodell Studierendenzentren. Tagung am 19. Januar 2001. Dokumentation. Hamburg

Projekt Universitätsentwicklung (2001/2): Lüthje, Jürgen (Hrsg.): „Systemische Universitätsentwicklung“ an der Universität Hamburg. Methoden und Ergebnisse, Erfahrungen und Probleme – Abschlussbericht. Hamburg

Symposium (1996): Zwei Jahre Modellversuch Studienbüros. Symposium der Studienbüros der TU Berlin. Dokumentation. Berlin

Zwischenbericht (1995): Zwischenbericht der Studienbüros der TU Berlin, Dezember 1995

Anschriften der Verfasserinnen:

Friederike Demmel
Technische Universität Berlin
Fakultät VII Architektur Umwelt Gesellschaft
Referentin für Studium und Lehre
Sekt. A 3
Straße des 17. Juni 152
10623 Berlin
E-Mail: Friederike.Demmel@tu-berlin.de

Petra Jordan
Technische Universität Berlin
Fakultät I Geisteswissenschaften
Referentin für Studium und Lehre
Sekt. TEL 15-2
Ernst-Reuter-Platz 7
10587 Berlin
E-Mail: Petra.Jordan@tu-berlin.de

Jutta Seiler
Technische Universität Berlin
Präsidialamt
Persönliche Referentin der Vizepräsidenten
Sekt. VP 02
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin
E-Mail: Jutta.Seiler@web.de