Freie Universität Berlin

Studiumsbezogene Prozess-Optimierung

Eine Studie des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
Oktober 2010

Ergebnisbericht

Univ.-Prof. Dr. Martin Gersch
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Allgemeine Berufsvorbereitung im Kompetenzbereich Organisation und Management

Dipl.-Kfm. Bernd Schöler

Dipl.-Kfm. Tilman Rüsike

Univ.-Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing

Dipl.-Kffr. Ioana Minculescu

Dipl.-Kffr. Sandra Hallscheidt

Impressum

Freie Universität Berlin
vertreten durch den Präsidenten Univ.-Prof. Dr. Peter-André Alt

Anschrift:
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Garystr. 21
14195 Berlin

Die Freie Universität Berlin ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts
gem. §§ 1 und 2 Berliner Hochschulgesetz (BerlHG)

Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp
Marketing-Department
Otto-von-Simson-Str. 19
14195 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 838 52493
Telefax: +49 (0) 30 838 52245

http://www.wiwiss.fu-berlin.de/marketing
eMail: marketing@wiwiss.fu-berlin.de

sowie

Professur für das Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre
insbesondere Allgemeine Berufsvorbereitung
im Kompetenzbereich „Organisation und Management“

Prof. Dr. Martin Gersch
Garystr. 21
14195 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 838 53690
Telefax: +49 (0) 30 838 52245

http://www.wiwiss.fu-berlin.de/gersch
eMail: ls-gersch@wiwiss.fu-berlin.de

Redaktion: Martin Gersch, Michael Kleinaltenkamp, Ioana Minculescu, Sandra Hallscheidt, Bernd Schöler, Tilman Rüsike
Satz & Layout: Hannes Rothe
Druck: Alinea Digitaldruck GmbH, Telefon: +49 (351) 646400, eMail: alinea-dresden@t-online.de

Bildnachweise:

Umschlag, v. Freie Universität Berlin, Kommunikations- & Informationsstelle, David Ausserhofer
Umschlag, i. Freie Universität Berlin, Kommunikations- & Informationsstelle
Umschlag, h. Freie Universität Berlin, Kommunikations- & Informationsstelle, David Ausserhofer

Bitte zitieren als:
Gersch, M.; Kleinaltenkamp, M.; Hallscheidt, S.; Minculescu, I.; Rüsike, T.; Schöler, B.: Ergebnisbericht des Zielvereinbarungsprojekts Studiumsbezogene Prozessoptimierung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Freie Universität Berlin, Berlin, 2010

Inhalt

1 Einleitung ... 5
1.1 Relevanz, Ziele und Rahmendaten des Projektes ... 5
1.2 Überblicksartige Darstellung der Vorgehensweise ... 5

2 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Untersuchung ... 7
2.1 Qualitative Interviews ... 7
2.2 Erfassung und Auswertung studiumsrelevanter Kennzahlen ... 8
2.3 Einführung in das Geschäftsprozess-Blueprinting als relevante Methode ... 9
2.4 Studierendenumfrage ... 11

3 Kritische Prozesse und deren Schwachstellen ... 12
3.1 Allgemeine Schwachstellen ... 12
3.2 Teilprozesse und ihre Schwachstellen ... 15
3.2.1 Studienwahl und Zulassung ... 15
3.2.2 Immatrikulation ... 16
3.2.3 Immatrikulation in höhere Fachsemester ... 16
3.2.4 Rückmeldung ... 17
3.2.5 ERASMUS-Auslandsstudium ... 17
3.2.6 Klausurplanung und -durchführung ... 18
3.2.7 Allgemeine Berufsvorbereitung (ABV) ... 19
3.2.8 Praktikumsmodul ... 21
3.2.9 Bachelorarbeit ... 22
3.3 Zusammenfassung der wichtigsten Schwachstellen ... 22

4 Darstellung empfohlener Modifikationsvorschläge ... 24
4.1 Einführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft ... 24
4.2 Umfangreiche Maßnahmen ... 25
4.2.1 International Office ... 25
4.2.2 Self Assessment ... 26
4.2.3 Leistungsversprechen ... 27
4.2.4 ABV-Koordinator und fachnahe ABV ... 29
4.2.5 Regelmäßiges Monitoring ... 30
4.3 Einzelmaßnahmen ... 32
4.3.1 Automatische Rückmeldung ... 32
4.3.2 Studienverlaufstool zur Gewährleistung von Transparenz ... 33
4.3.3 Alternativer Studienverlaufsplan ... 33
4.3.4 Verlängerung des Praktikumszeitraums ... 34
4.3.5 Die Ausweitung des Lehrangebots ... 34

5 Zusammenfassung ... 35

6 Quellen ... 37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf des StuPrO-Projekts unterteilt nach Arbeitspaketen 6
Abbildung 2: Identifizierte Bereiche des Studiums und vermutete Schwachstellen 7
Abbildung 3: Beispielhafter Auszug aus der BWL-Bachelorauswertung vom 06.05.2010 8
Abbildung 4: Wichtigste Elementtypen einer ereignisgesteuerten Prozesskette 10
Abbildung 5: Logik des Geschäftsprozess-Blueprintings 11
Abbildung 6: Untersuchte Themenbereiche 12
Abbildung 7: Studierende in RSZ nach Studiengang und Fachsemester (Stand: 27.04.2010) 13
Abbildung 8: Inaktive Studierende nach Studiengang und Fachsemester (Stand: 27.04.2010) 14
Abbildung 9: Betreuungsrelationen Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft im Vergleich 15
Abbildung 10: Generische Skizze des aktuellen Bewerbungsprozesses zum ERASMUS-Studium 17
Abbildung 11: Anmeldungen ABV-Kurse der ZEDAT im SoSe 2009 19
Abbildung 12: Erworbene Leistungspunkte im Bereich ABV nach Fachsemester 20
Abbildung 13: Kennzahlen zum Praktikumsmodul 21
Abbildung 14: Überblick der wichtigsten identifizierten Schwachstellen 22
Abbildung 15: Prozess der kontinuierlichen Verbesserung 23
Abbildung 16: Dimensionen von Self Assessment. Quelle: Zimmerhofer 2009 26
Abbildung 17: Aufgaben und Ziele von Leistungsversprechen in der Lehre. Quelle: Hogreve 2010 27
Abbildung 18: Aufgaben des ABV-Koordinators 30
Abbildung 19: Studienverlaufstool 33
Abbildung 20: Alternativer Studienverlauf 34
Abbildung 21: Vorgeschlagener Praktikumszeitraum 34
Abbildung 22: Erarbeitete Maßnahmen 36

1 Einleitung

1.1 Relevanz, Ziele und Rahmendaten des Projektes

Studierende nehmen während ihres Studiums keine passive Rolle ein. Ganz im Gegenteil wirken sie durch ihr Lernverhalten aktiv bei der Leistungserbringung mit und haben damit Einfluss auf das Leistungsergebnis (vgl. Hennig-Thurau et al. 2001). Die Performance der Studierenden hat in diesem Zusammenhang nicht nur Auswirkungen auf die Effizienz der Leistungserstellung aus Universitätssicht, welche zumindest teilweise von ihnen als Co-Producer gesteuert wird, sondern auch auf ihre eigene Zufriedenheit, Qualitätswahrnehmung und Wertschöpfung und damit auf die Effektivität (vgl. Kotzé /du Plessis 2003).
Nicht umsonst kam in den vergangenen Jahren verstärkt der Trend auf, das Studium durch die Brille des Dienstleistungsmanagements zu beleuchten und damit Ansätze des Dienstleistungsmanagements auf die universitäre Lehre zu übertragen. Da sich die Kundenmitwirkung sowohl auf die Effizienz als auch auf die Effektivität der seitens der jeweiligen Fachbereiche angebotenen Dienstleistungsprozesse auswirkt, bedarf deren Gestaltung besonderer Aufmerksamkeit hinsichtlich der Erhöhung des Studienerfolges und der Studierendenzufriedenheit. Hierzu zählen zunächst alle unmittelbar zum Studium gehörenden und von den Fachbereichen selbst zu verantwortenden Prozesse, wie das Angebot von Lehrveranstaltungen, die Anmeldung zu und Durchführung von Prüfungen oder die Studienberatung.
Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen des Projekts Studiumsbezogene Prozess-Optimierung (StuPrO) die Prozesse am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft auf bestehende Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotentiale im Hinblick auf sowohl Effektivität als auch Effizienz untersucht werden, um folgende Ziele zu erreichen:

- Verkürzung von Studienzeiten,
- Erhöhung der Abschlussquoten und
- Erhöhung der Zufriedenheit der Studierenden (auch im Hinblick auf mögl. Zufriedenheitsgarantien).

Das Projekt StuPrO wurde als Zielvereinbarungsprojekt des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft[1] mit dem Präsidium der Freien Universität Berlin im Zeitraum von September 2008 bis August 2010 durchgeführt. Die Leitung des Projektes wurde dabei von Prof. Dr. Martin Gersch[2] und Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp[3] übernommen. Die operative Ausführung unterlag jeweils zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern an den beiden Professuren.

[1] Die Darstellung der Ergebnisse des Fachbereichs Rechtswissenschaft erfolgt gesondert.
[2] Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Allgemeine Berufsvorbereitung im Kompetenzbereich Organisation und Management
[3] Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing

1.2 Überblicksartige Darstellung der Vorgehensweise

Der Projektverlauf untergliederte sich in sechs Arbeitspakete, die im Wesentlichen sequentiell abgearbeitet wurden. Einen Überblick über den zeitlichen Ablauf bietet Abbildung 1.
Im *AP 1 Hypothesenentwicklung* stand die Ableitung erster Problembereiche im Mittelpunkt. Dazu wurden leitfadengestützte Interviews mit Studierenden und Vertretern der Universitätsverwaltung geführt. Auf Basis dieser Interviews wurde im Anschluss ein Katalog mit Vermutungen über Problembereiche erstellt.
Anschließend wurden im *AP 2 Identifizierung von Kennzahlen* die vorhandenen Daten über die Bachelorstudiengänge BWL und VWL analysiert und zu Kennzahlen verdichtet, um evtl. weitere Problembereiche aufzudecken sowie die in den Interviews aufgezeigten Problembereiche zu verifizieren und zu konkretisieren. Grundlage hierfür bildeten vorhandene Daten zur Lehrkapazität am

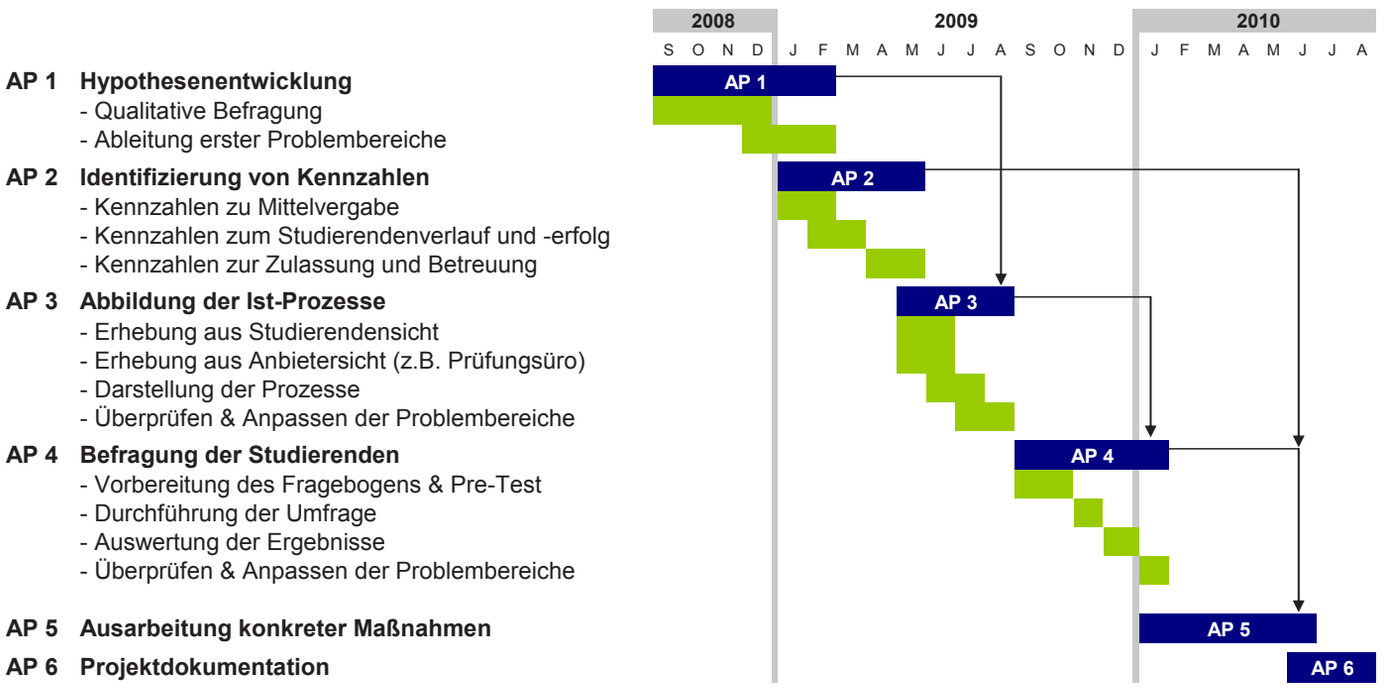


Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf des StuPrO-Projekts unterteilt nach Arbeitspaketen

Fachbereich sowie in anonymisierter Form die Studierendendaten aus Campus Management.

AP 3 Abbildung der Ist-Prozesse beinhaltete die detaillierte Aufnahme und Darstellung ausgewählter studienrelevanten Prozesse, um im Abgleich mit den bis dahin ermittelten Problembereichen kritische Punkte in den Prozessen zu identifizieren. Dazu wurden die Abläufe gemeinsam mit Vertretern der jeweiligen Fachabteilungen erhoben (Anbietersicht). Ebenfalls fanden Prozessworkshops mit Studierenden statt (Kundensicht).

AP 4 Befragung der Studierenden fokussierte auf die Sicht der Studierenden. Dazu wurde im November 2009 eine papiergestützte Befragung der BWL- und VWL-Studierenden durchgeführt, an der ca. die Hälfte aller in beiden Studiengängen eingeschriebenen Studierenden teilnahm. AP 4 bildete daher den Abschluss der Analysephase mit einer endgültigen Festlegung der identifizierten Problembereiche.

Im *AP 5 Ausarbeitung konkreter Maßnahmen* wurden bezogen auf die Problembereiche verschiedene Handlungsempfehlungen erarbeitet. Dazu gehören größere Maßnahmenpakete, die eher mittel- und langfristigen Charakter besitzen, und Einzelmaßnahmen, deren Umsetzung kurzfristiger möglich erscheint.

Den Abschluss des Projektes bildete mit dem *AP 6 Projektdokumentation* die Erstellung des Berichts, der das Vorgehen im Rahmen des Projektes in schriftlicher Form wiedergibt.

2 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Untersuchung

2.1 Qualitative Interviews

Ziel der qualitativen Analyse in AP 1 war die Ermittlung der Prozesse und Prozessschnittstellen mit dem größten Einfluss auf die Studierendenzufriedenheit, Studiendauer und Abschlussquote, um einen ersten Eindruck der Bedeutung einzelner Teilprozesse zu erhalten und existierende Problembereiche zu identifizieren.
Dazu wurden 60- bis 90-minütige leitfadengestützte Interviews sowohl mit Studierenden als auch mit Mitarbeitern der Verwaltung geführt, um die für die Analyse relevanten Perspektiven abzudecken. Während auf der Seite der Studierenden einzelne Studierende der Bachelorstudiengänge BWL und VWL sowie die studentische Studienberatung befragt wurden, standen auf Seiten der Universität MitarbeiterInnen der dezentralen Fachbereichsverwaltung, der Zentralen Universitätsverwaltung sowie Mitglieder des Präsidiums für Interviews bereit.
Abbildung 2 gibt einen Überblick über die identifizierten Bereiche, welche sich für die im Fokus stehenden Erfolgsgrößen als bedeutend herausgestellt haben. Die Bereiche konnten anhand der zeitlichen Dimension in drei übergeordnete Kategorien eingeteilt werden. Während Studienwahl, Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation vor Aufnahme des eigentlichen Studiums erfolgen und die Bachelorarbeit dem Studienabschluss zuzuordnen ist, sind die verbleibenden Aktivitäten Bestandteile des unmittelbaren Studiums. Die rot umrandeten Felder stellen Teilprozesse dar, in denen durch die qualitative Analyse Schwachstellen erkennbar wurden. Aufgrund dessen wurden Hypothesen gebildet, welche die Basis für das weitere Vorgehen darstellten.

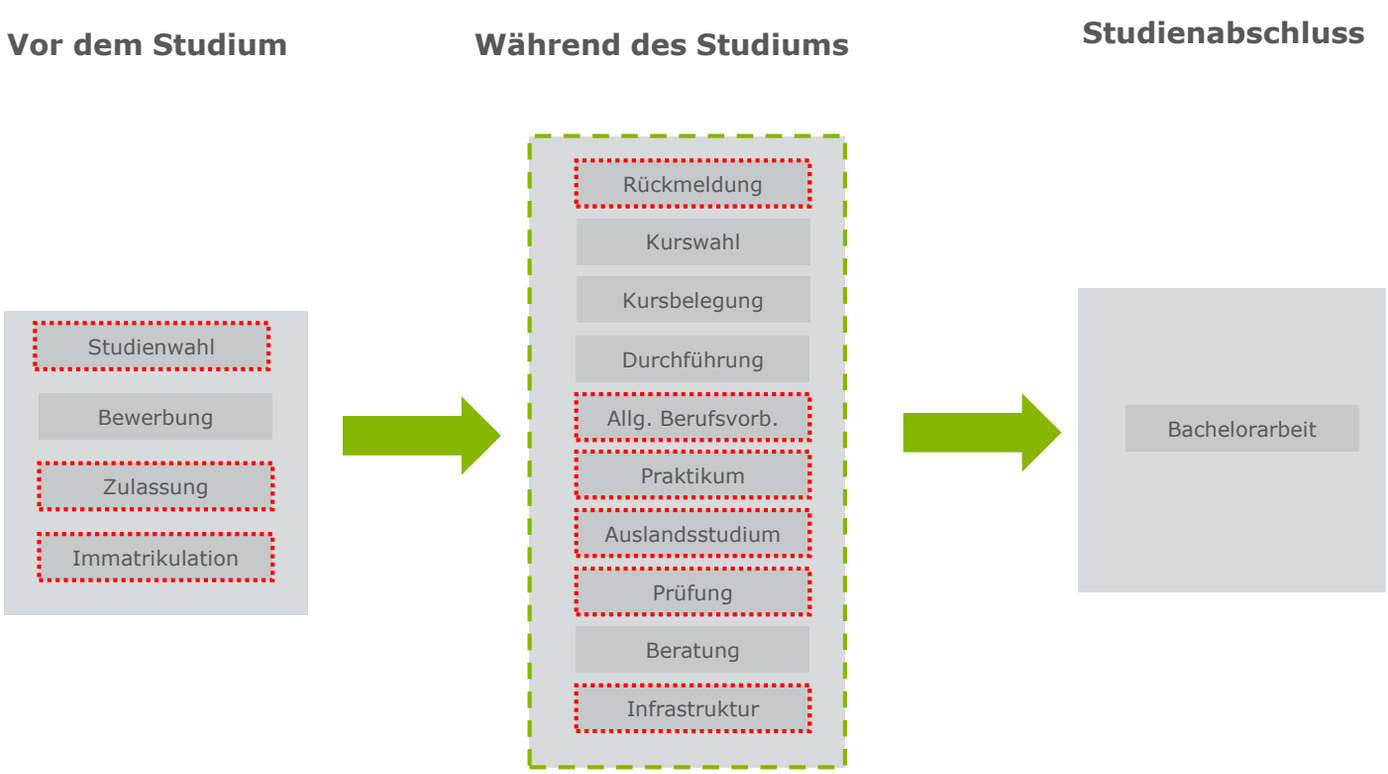


Abbildung 2: Identifizierte Bereiche des Studiums und vermutete Schwachstellen

2.2 Erfassung und Auswertung studiumsrelevanter Kennzahlen

Um die in den qualitativen Interviews ermittelten möglichen Problembereiche genauer zu untersuchen sowie weitere Probleme zu identifizieren und möglichst zu quantifizieren, wurden am Fachbereich vorhandene Datenbestände mit Bezug zu den Bachelorstudiengängen BWL und VWL (Rohdaten) eingehend analysiert und zu kritischen Kennzahlen verdichtet. Als Leitlinie dienten dabei die definierten Kennzahlen, anhand derer innerhalb der Freien Universität Berlin finanzielle Mittel für die Lehre verteilt werden. Zum Zeitpunkt des Projektes sind dies im Einzelnen:

- *Auslastung*: Studierende in der Regelstudienzeit im Verhältnis zur Anzahl der Studienplätze in einem Studiengang (Gewichtung 10 %),
- *Erfolg*: Abschlüsse pro Studierende in Jahrgangsstärke (Gewichtung 50 %),
- *Regelstudienzeit*: Abschlüsse in Regelstudienzeit plus zwei Semester im Verhältnis zu den Gesamtabschlüssen (Gewichtung 30 %),
- *Internationalität*: Abschlüsse von Bildungsausländern im Verhältnis zu den gesamten Abschlüssen (Gewichtung 10 %).[4]

Die Bachelorstudiengänge BWL und VWL wurden bis dahin am Fachbereich nicht umfassend systematisch analysiert. Deshalb wurde eine eigene Auswertung der Bachelordaten vorgenommen, um konkrete Zahlen für den Fachbereich Wirtschaftswissenschaft im Hinblick auf die Kennzahlen der leistungsorientierten Mittelvergabe und die Projektziele von StuPrO zu ermitteln: Verkürzung der Studienzeiten und Erhöhung von Abschlussquoten sowie Studierendenzufriedenheit. Weitere Ziele bildeten das Schaffen von Transparenz über den Studienerfolg der Bachelorkohorten und die Aufdeckung bzw. Konkretisierung von Problembereichen im Studienverlauf.

Die Datenauswertung fand regelmäßig am Semesteranfang statt, erstmals zu Beginn des Wintersemesters 2008/09 und zuletzt zu Beginn des Sommersemesters 2010. Die Auswertung wurde sowohl vergangenheitsbezogen aufgrund der erworbenen Leistungspunkte in den bisher abge-

Auswertung BWL-Bachelor vom 06.05.2010

Soll- und Ist-Studienverlauf (Gesamtstudium: Kernfach und ABV)

abgeschlossene Fachsemester

Datengrundlage: Erley/CM vom 27.04.2010

rot hinterlegt	Erbrachte LP < Soll-LP: Studierender hinkt dem Studienverlauf hinterher.
grün hinterlegt	Erbrachte LP ≥ Soll-LP: Stud. liegt im Studienverlauf oder ist voraus.

erworbene LP	In den bisher abgeschlossenen FS erworbene LP.
Anzahl Stud.	Anzahl Studierender in diesem FS mit dieser LP-Zahl.
Anteil Stud.	Anteil der Gruppe an den Studierenden in diesem FS.
Soll-Abweichung	Mittlere Abweichung von den Soll-LP in dieser Gruppe.
Soll-LP	Laut Studienverlaufsplan in diesem FS zu erreichende LP.
Studienfortschritt	Studierende haben das Studium zum Ende des WiSe 09/10 im Durchschnitt zu so viel Prozent abgeschlossen.

kein FS abgeschlossen (Studienanfänger)

erworbene LP	Anzahl Stud.	Anteil Stud.	Soll-Abweichung	Soll-LP	Studienfortschritt
0-29	5	100,0%	0	0	
	5	100,0%			0,0%

1 FS abgeschlossen

erworbene LP	Anzahl Stud.	Anteil Stud.	Soll-Abweichung	Soll-LP	Studienfortschritt
0-29	110	63,6%	-17	30	
30-59	62	35,8%	+1		
60-89	1	0,6%	+38		
	173	100,0%			11,1%

2 FS abgeschlossen

erworbene LP	Anzahl Stud.	Anteil Stud.	Soll-Abweichung	Soll-LP	Studienfortschritt
0-29	4	44,4%	-48	60	
30-59	2	22,2%	-27		
60-89	2	22,2%	+18		
90-119	1	11,1%	+35		
	9	100,0%			22,6%

Abbildung 3: Beispielhafter Auszug aus der BWL-Bacheloraus-wertung vom 06.05.2010

4 Die Kennzahlen der leistungsorientierten Mittelvergabe haben hier lediglich einen exemplarischen Charakter, da sie im neuen Hochschulvertrag modifiziert wurden.

schlossenen Fachsemestern als auch als Prognose für das Ende des laufenden Semesters (aufgrund der für das lfd. Semester gebuchten Leistungspunkte) durchgeführt. Zusätzlich erfolgte neben der Darstellung des Gesamtstudiums eine Aufschlüsselung für das Kernfach und die Allgemeine Berufsvorbereitung allein.

Aus den Hauptauswertungen zum Soll-Studienverlauf lässt sich ebenfalls ableiten, welcher Anteil der Studierenden sich *in Regelstudienzeit* befindet. Zudem wurde der Anteil der Studierenden ermittelt, die ihr Studium nicht aktiv vorantreiben und somit als *inaktive Studierende* gelten können.[5] Weitere Auswertungen wurden vorgenommen, um den Bereich der Lehr- und Betreuungsqualität genauer zu untersuchen. Dabei handelt es sich um eine Prognose der Abschlüsse pro Semester, woraus sich direkt die benötigte Kapazität für die Betreuung von Bachelorarbeiten ergibt. Ebenso wurden die Kapazitäten für die BWL- und VWL-Bachelorstudiengänge (Studienplatzanzahl) und die damit zusammenhängende Betreuungsrelation ermittelt.

5 Definition für Studierende in RSZ und inaktive Studierende siehe Abschnitt 4.2.1

2.3 Einführung in das Geschäftsprozess-Blueprinting als relevante Methode

Für die detaillierte Darstellung der erfassten Prozesse wurde die Methode des Geschäftsprozess-Blueprintings (GPBP) verwendet (vgl. Gersch et al. 2010), die einen etablierten Ansatz zur Prozessmodellierung aus der Wirtschaftsinformatik (ereignisgesteuerte Prozessketten aus dem Framework der Architektur integrierter Informationssysteme) mit einem etablierten Ansatz zur differenzierten Analyse der Wahrnehmung aus Kundensicht sowie der Einflussmöglichkeiten der Kunden auf Leistungserstellungsprozesse aus dem Dienstleistungsmarketing (Service Blueprinting) auf innovative Weise verbindet. Damit wird es möglich, die Universitäts- und Studierendensicht in einer integrierten Darstellung zu kombinieren. Im Detail konnten so der Verlauf der Interaktion zwischen Studierenden und Lehrenden bzw. Verwaltung analysiert und kritische Kontaktpunkte aus Studierendensicht identifiziert werden. Im Folgenden wird die Methode kurz vorgestellt.

ARIS (Architektur integrierter Informationssysteme) ist ein weit verbreitetes Framework zur Umsetzung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen in Informationssysteme und dazugehörige IT-Infrastrukturen. Prozessdarstellungen erfolgen innerhalb des ARIS-Frameworks genauso wie im GPBP mit Hilfe ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK), die eine übersichtliche grafische Abbildung auch komplexer Prozessabläufe inkl. beteiligter Personen bzw. Organisationseinheiten und Ressourcen (z.B. Dokumente, IT-Systeme) ermöglichen. Abbildung 4 bietet einen Überblick über die wichtigsten Elemente einer EPK.

Funktionen stellen die aktive Komponente der EPK dar. Sie bilden je nach Aggregationsebene der Modellierung einen Teilprozess innerhalb eines übergeordneten Hauptprozesses oder eine einzelne Aktivität eines oder mehrerer Prozessbeteiligter ab. Ereignisse sind dagegen das passive Element der EPK. Sie repräsentieren ablaufrelevante Umweltzustände, die sich als Ergebnis aus einer oder mehreren Funktionen ergeben (Bereitstellungsereignis) oder als Auslöser einer Funktion dienen (Auslöseereignis).

Reiht man Ereignisse und Funktionen abwechselnd aneinander, entsteht eine lineare Darstellung der zur Leistungserstellung notwendigen Abläufe. Um komplexere, nicht rein sequenzielle Prozesse abzubilden, werden Verknüpfungsoperatoren verwendet, um parallel oder zyklisch ablaufende oder auch alternativ wählbare Teilprozesse darzustellen.

Die angesprochenen Elemente reichen aus, um auch den Ablauf komplexer Prozesse vollständig zu beschreiben. Sie treffen jedoch keine Aussage darüber, welche Ressourcen für einzelne Aktivitäten benötigt werden oder welche Outputs diese erzeugen. Um das ebenfalls abzubilden, werden den Funktionen weitere Elemente an die Seite gestellt. Üblich sind z.B. an der Durchführung be-

teiligte Organisationseinheiten oder Personen, benötigte und erzeugte physische Dokumente sowie die Darstellung des Informationsflusses vom und zum IT-System einschließlich der zentralen Anwendungssysteme. Verschiedene Typen von Kanten zwischen Funktion und erweiterten Elementen beschreiben die Art und ggf. Richtung der Beziehung.
Im Geschäftsprozess-Blueprinting wird die EPK-Darstellung in der horizontalen Dimension verwendet. Sie stellt den chronologischen Ablauf der Prozesse dar. Die vertikale Dimension verwendet das im Marketing etablierte Konzept des Service Blueprintings, eine Methode zur Visualisierung, Analyse, Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Dienstleistungsprozessen aus Kundensicht (hier Studierendensicht). Die vertikale Achse ist in sechs Aktivitätsebenen unterteilt, in die die einzelnen Ablaufschritte eingeordnet werden (vgl. Abbildung 5 sowie Kleinaltenkamp 1999 und Fließ/Kleinaltenkamp 2004).

- Die *„line of interaction“* (Kundeninteraktionslinie) trennt die Aktivitäten des Kunden von denen des Anbieters. Alle folgenden Linien nehmen eine weitere Unterteilung der Anbieteraktivitäten vor.
- Die *„line of visibility“* (Sichtbarkeitslinie) trennt die für den Kunden sichtbaren (Onstage) von den unsichtbaren Aktivitäten hinter den Kulissen (Backstage) des Anbieters.
- Die *„line of internal interaction“* (interne Interaktionslinie) trennt die vom Kundenkontaktpersonal durchgeführten Backstage-Aktivitäten von den kundeninduzierten Aktivitäten der Mitarbeiter ohne Kundenkontakt, d.h. hier findet eine anbieterinterne Interaktion statt.
- Die *„line of order penetration“* (Vorplanungslinie) wirkt als Trennlinie zwischen dem einzelnen integrativen Leistungserstellungsprozess und den autonom disponierten Anbieterprozessen.
- Diese unterteilt die *„line of implementation“* (Implementierungslinie) noch einmal in Preparation-Aktivitäten, die den Leistungserstellungsprozess vorbereiten, und Facility-Aktivitäten, die zur Beschaffung von Potenzial- und Verbrauchfaktoren dienen.

Von oben nach unten nimmt die Integration der Studierenden in den jeweiligen Prozessschritt bzw. deren Wahrnehmung der Prozessschritte ab. Für die Qualitätswahrnehmung und Zufriedenheit spielen die oberen drei Ebenen (Kunden-,

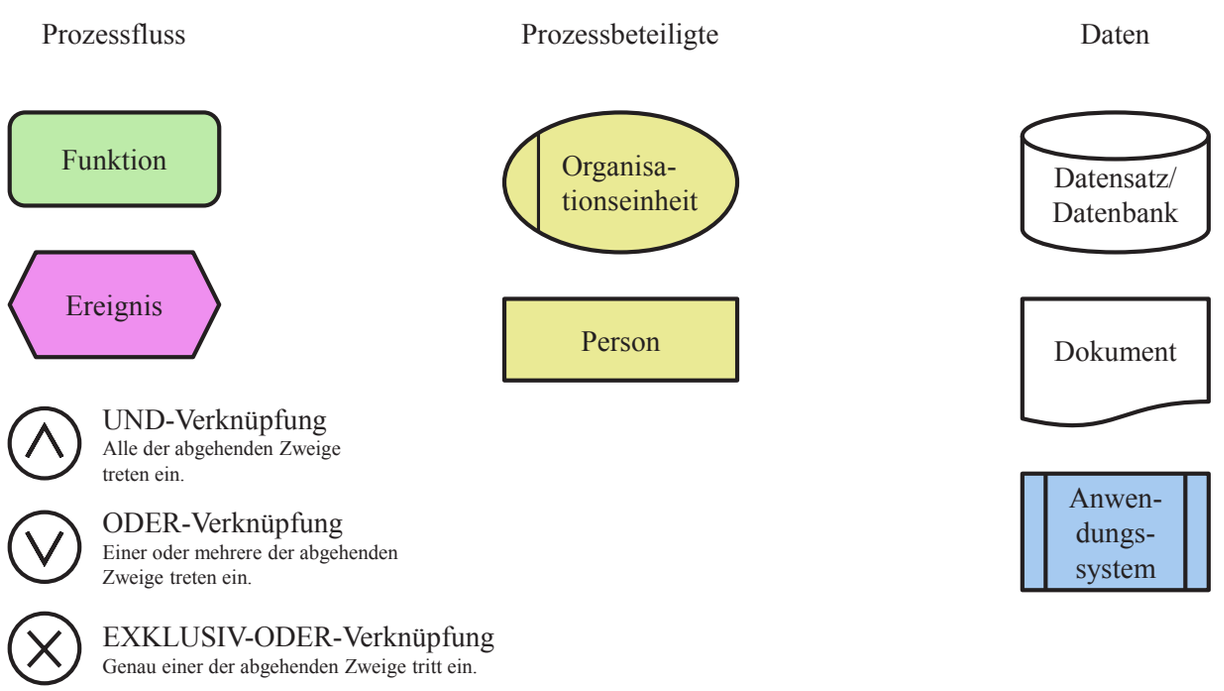


Abbildung 4: Wichtigste Elementtypen einer ereignisgesteuerten Prozesskette

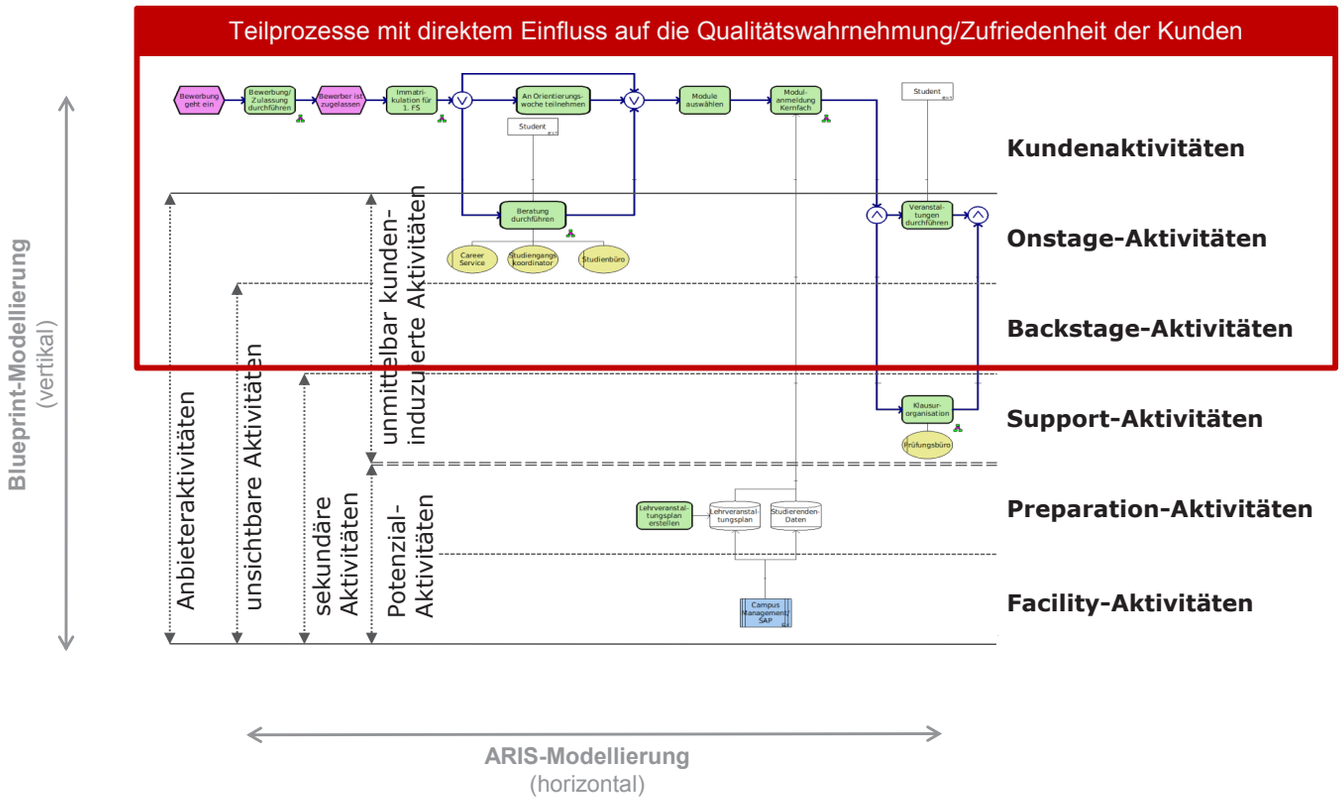


Abbildung 5: **Logik des Geschäftsprozess-Blueprintings**

Onstage-, und Backstageaktivitäten) die zentrale Rolle. Kunden- und Onstageaktivitäten laufen unter Beteiligung der Studierenden ab. Während Kundenaktivitäten von Studierenden allein durchgeführt werden (z.B. die Auswahl der in einem Semester belegten Module), findet auf der Ebene der Onstageaktivitäten die direkte Interaktion (Kontaktpunkte) zwischen Studierenden und Universität statt (z.B. Interaktion mit dem Dozenten beim Veranstaltungsbesuch). Backstageaktivitäten liegen schon außerhalb der Studierendenwahrnehmung, sind jedoch eng mit der Onstage-Ebene verknüpft. Für das Qualitätsurteil und die Zufriedenheit der Studierenden mit einem bestimmten Prozess sind deshalb die auf der Kunden-, Onstage- und Backstageebene ablaufenden Aktivitäten und Teilprozesse von entscheidender Bedeutung (vgl. den rot umrandeten Bereich in Abbildung 5). Die Aktivitäten und Teilprozesse der darunter liegenden Ebenen spielen nur indirekt ein Rolle, indem sie Abläufe auf höheren Ebenen beeinflussen.

2.4 Studierendenumfrage

Die Studierendenumfrage hatte zum Ziel, die durch die qualitative Analyse und die Prozessaufnahme identifizierten Problembereiche näher zu untersuchen und gleichzeitig ggf. neue problematische Aspekte zu erkennen. Die im Rahmen der Umfrage untersuchten Themenbereiche resultieren daher aus den bis dahin erfolgen Erhebungs- und Analyseschritten und sind Abbildung 6 zu entnehmen. Der Bereich „Betreuung und Serviceangebot“ bildet dabei keinen separaten Prozess ab, sondern fasst den Teilaspekt der Betreuung zusammen, der in vielen Prozessen eine Rolle spielt. Auf konkrete Probleme wird in Abschnitt ↱3.2 bei der Darstellung der entsprechenden Einzelprozesse eingegangen.

Die Studierendenumfrage fand als *schriftliche Befragung* im Zeitraum vom 9. bis 16. November 2009 statt. Nach einem Pre-Test erfolgte die Verteilung des Fragebogens an Studierende im Rahmen von Vorlesungen.

Die interessierende *Grundgesamtheit* bildeten alle am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft immatrikulierten BWL- und VWL- Bachelorstudierenden. Um sicherzustellen, dass Studierende aller

Semester erreicht werden, wurden die Veranstaltungen, in denen die Befragung durchgeführt wurde, so ausgewählt, dass sie größtenteils von Studierenden eines bestimmten Semesters besucht wurden. Kriterium dafür war der in den Bachelor-Broschüren (BWL und VWL) empfohlene Studienverlaufsplan.

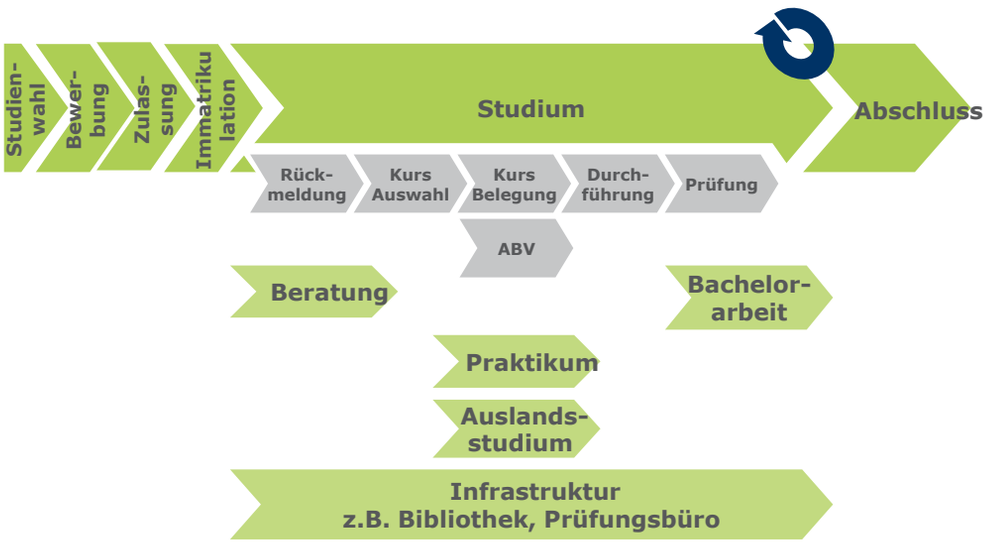


Abbildung 6: Untersuchte Themenbereiche

Insgesamt haben 590 Studierende einen Fragebogen abgegeben, wovon 564 vollständig ausgefüllt waren und für die Analyse herangezogen werden konnten. Die Stichprobe umfasste somit ca. 50% aller am Fachbereich immatrikulierten Studierenden und ließ sich in 67,74% BWL- und 32,26% VWL-Studierende unterteilen. Diese Zahlen spiegeln in etwa die Verteilung der Studierenden in der Grundgesamtheit hinsichtlich des Studienfaches wider. [6]

[6] Auswertung Campus-Management im WS 2009/ 10.

3 Kritische Prozesse und deren Schwachstellen

3.1 Allgemeine Schwachstellen

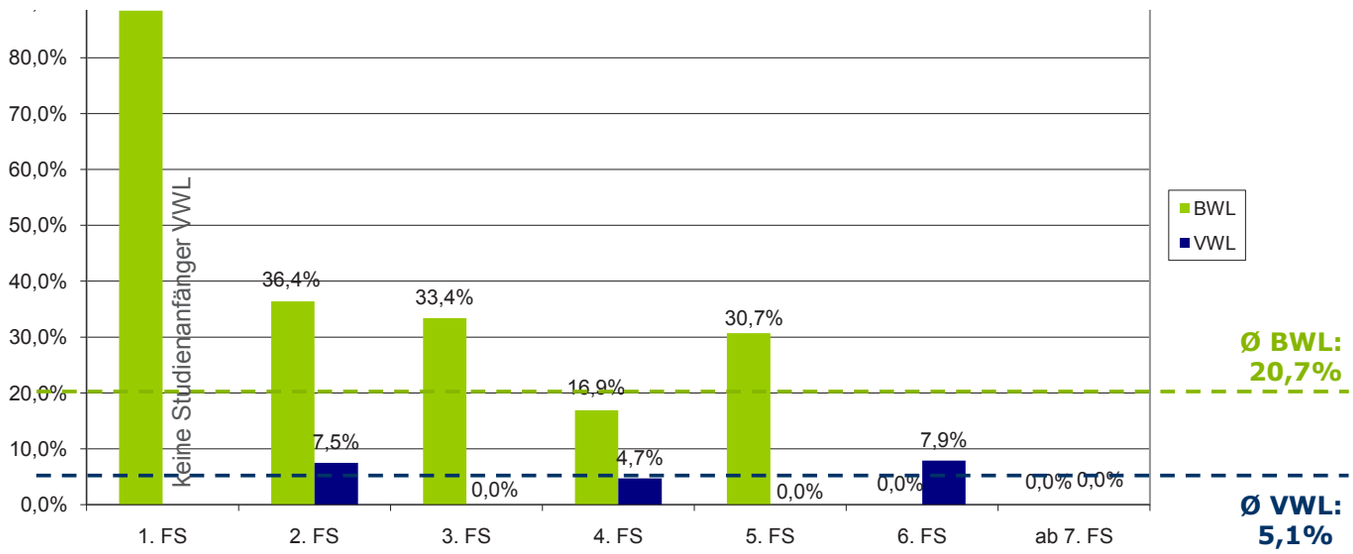
Die Analyse relevanter Kennzahlen in Bezug auf das Studium hat auf einem hohen Abstraktionsniveau Kernaspekte herausgearbeitet, die nur indirekt mit den erhobenen Prozessen in Verbindung stehen. Hierzu zählen der Anteil der Studierenden in Regelstudienzeit und der Anteil der inaktiven Studierenden sowie die Betreuungsrelation in den Studiengängen und die Studienwahl. Auch wenn diese Kennzahlen durch Schwachstellen in konkreten Prozessen begünstigt werden, sind sie doch keiner einzelnen, spezifischen Ursache zuzuordnen.[7]

Der Anteil der *Studierenden in Regelstudienzeit* (RSZ) wurde im Rahmen des Projektes definiert als Studierende, welche mindestens die für ihr Fachsemester im Studienverlaufsplan empfohlenen Leistungspunkte erworben haben. Dabei ist die Reihenfolge der Belegung verschiedener Module von keiner Bedeutung, entscheidend ist lediglich die Anzahl der erworbenen Leitungspunkte in Kernfach und ABV (Allgemeine Berufsvorbereitung). Bei einer Gleichverteilung der im Bachelorstudiengang zu erwerbenden 180 Leistungspunkte (LP) auf die vorgeschriebene Regelstudienzeit von sechs Semestern ergibt sich eine Anzahl von 30 zu erbringenden LP je Semester. Diese wurde mit den tatsächlich erworbenen LP der Studierenden verglichen.

Eine Darstellung der Studierenden in RSZ im Sommersemester 2010 gibt Abbildung 7.[8] Die

[7] Daher werden die Werte und deren Ursachen in diesem Abschnitt nicht weitergehend interpretiert.

[8] In Bezug auf die Interpretation der Daten müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden. Einerseits findet ein Vergleich aller Studierenden jeglicher Fachsemester im Sommersemester 2010 statt. Bei einem Studienbeginn zum Wintersemester sind demnach die regulär Studierenden in den jeweils geraden Fachsemestern. Damit ist die zugrunde liegende Fallzahl der Studiereden in ungeraden Fachsemester (z.B. durch Studiengang- oder



** Definiert als Studierende, welche mindestens die im jeweiligen FS vorgesehenen LP erreicht haben.*

Abbildung 7: Studierende in RSZ nach Studiengang und Fachsemester (Stand: 27.04.2010)

Grafik zeigt z.B., dass von allen Studierenden des Bachelorstudiengangs BWL im 4. Fachsemester 16,9% mindestens so viele LP wie im Studienverlaufsplan empfohlen erworben haben. Im Studiengang Bachelor VWL sind es lediglich 4,7%. Besonders der Vergleich der Mittelwerte der beiden Studiengänge BWL und VWL verdeutlicht den offensichtlichen Unterschied. Haben im Studiengang BWL 20,7% aller Studierenden mindestens die Anzahl der empfohlenen LP erworben, sind es im Studiengang VWL nur 5,1%. Trotz der strengen Form der gewählten Operationalisierung zur Ermittlung des Anteils von Studierenden in der Regelstudienzeit müssen die Daten so interpretiert werden, dass der Anteil der Studierenden in RSZ als zu gering zu bewerten ist. Diese Werte lassen auch darauf schließen, dass anscheinend strukturelle und prozessuale Schwachstellen vorliegen, die einige Studierende an einem zügigen Studienfortschritt hindern. Auf diese Aspekte wird in der Darstellung und Untersuchung der einzelnen Teilprozesse des Studiums in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen.

Eine weitere Analyse im Rahmen der Auswertung der Campus Management Daten befasste sich mit dem Anteil der *inaktiven Studierenden*. Die Analyse basierte auf der in den ersten qualitativen Interviews identifizierten Annahme, dass es einen gewissen Anteil Studierender gibt, die sich zwar für ein Studium immatrikulieren, dieses dann jedoch nur unzureichend oder überhaupt nicht aufnehmen. Dies hat zur Folge, dass diese Studienplätze nicht real belegt sind und somit auch keine aktive Betreuung benötigen, aber auch nicht an andere Studienbewerber vergeben werden können. Als inaktive Studierende sind im Rahmen der Untersuchung solche Studierende definiert, die im bisherigen Studienverlauf im Durchschnitt an höchstens einer Modulprüfung pro Fachsemester teilgenommen haben. Die Darstellung der Werte ist in Abbildung 8 zu finden.

Auch hier werden die offensichtlichen Unterschiede der Fächer BWL und VWL deutlich. Liegt der Mittelwert im Fach BWL lediglich bei 11,1%, beträgt er bei den Studierenden des Bachelors VWL 23,8%.

Ein weiterer identifizierter Problembereich umfasst die *Betreuungsrelation* am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Hierbei wurde das Verhältnis von Studierenden zu Wissenschaftlern bewertet. Dabei wurde die Anzahl der Studierenden im WS 2008/09 nach

Fachwechsel oder ein Urlaubssemester) sehr gering. Andererseits sind die Daten der FS unabhängig voneinander zu interpretieren. So ist zu erklären, dass es im 5. FS mehr Studierende in RSZ gibt, als in den vorherigen.

dem jeweiligen Studienabschluss gewichtet[9]. Die Anzahl der Wissenschaftler ergab sich aus der Summe an regulären und Junior-Professoren sowie wissenschaftlichen MitarbeiterInnen gemäß den Haushaltsstellen in Vollzeitäquivalenten. Abbildung 9 zeigt die Betreuungsrelation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Vergleich mit der durchschnittlichen Betreuungsrelation in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften[10] der jeweiligen Bundesländer sowie im direkten Vergleich mit relevanten im Wettbewerb stehenden Hochschulen bzw. Fachbereichen[11].

Die Grafik zeigt eindeutig die unzureichende Betreuungsrelation in diesem Vergleich. Besonders vor dem Hintergrund, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Betreuungsrelation und Studierendenmotivation bzw. Studiendauer angenommen werden kann, sind hier deutliche Nachteile bei der universitären Ausbildung der Studierenden am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin gegeben.

Auswirkungen auf die Studienmotivation und die Abbrecherquote hat ebenfalls die dem eigentlichen Studium vorgelagerte Studiengangswahl.

9 Alle Abschlüsse 100%, bis auf: 30-LP Bachelor: 17%; M.A. HF: 50%; M.A. NF: 25%.

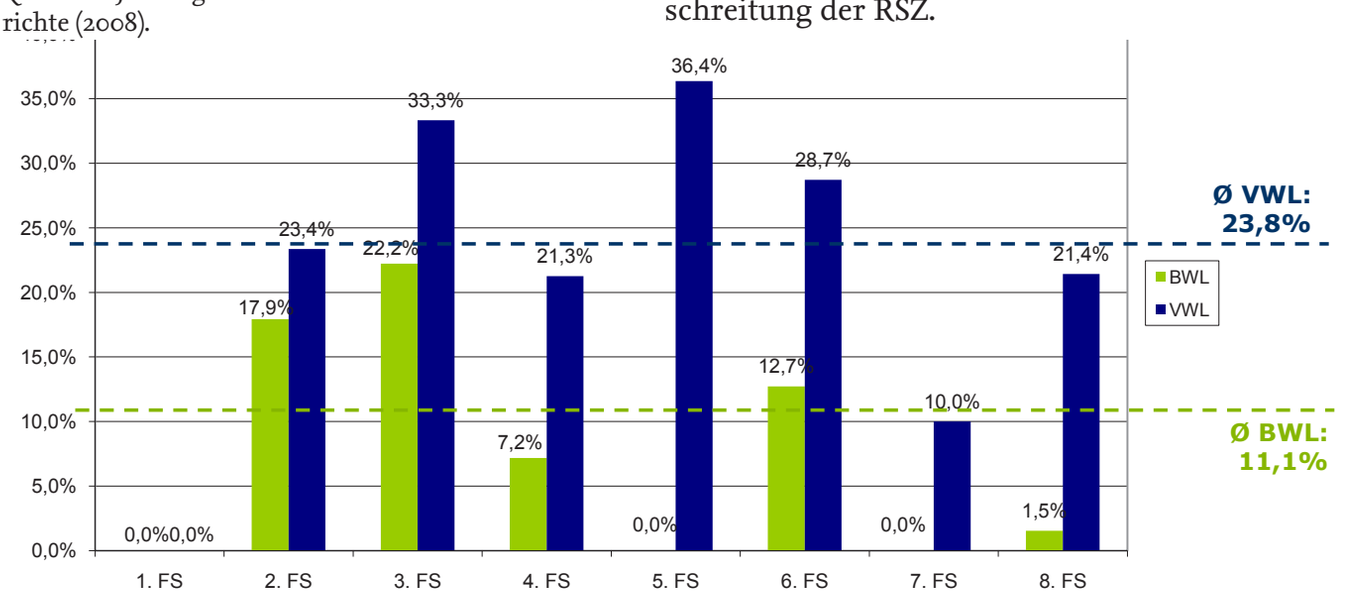
10 Quelle: Statistisches Bundesamt/ Destatis (2008).

11 Quellen: Jeweilige Hochschul- bzw. Fachbereichsberichte (2008).

Aus den in StuPrO gewonnenen Daten und aus anderen Untersuchungen lassen sich Hinweise darauf finden, dass ein gewisser Anteil der (BWL & VWL) -Studierenden einen nicht auf sie passenden Studiengang gewählt hat.

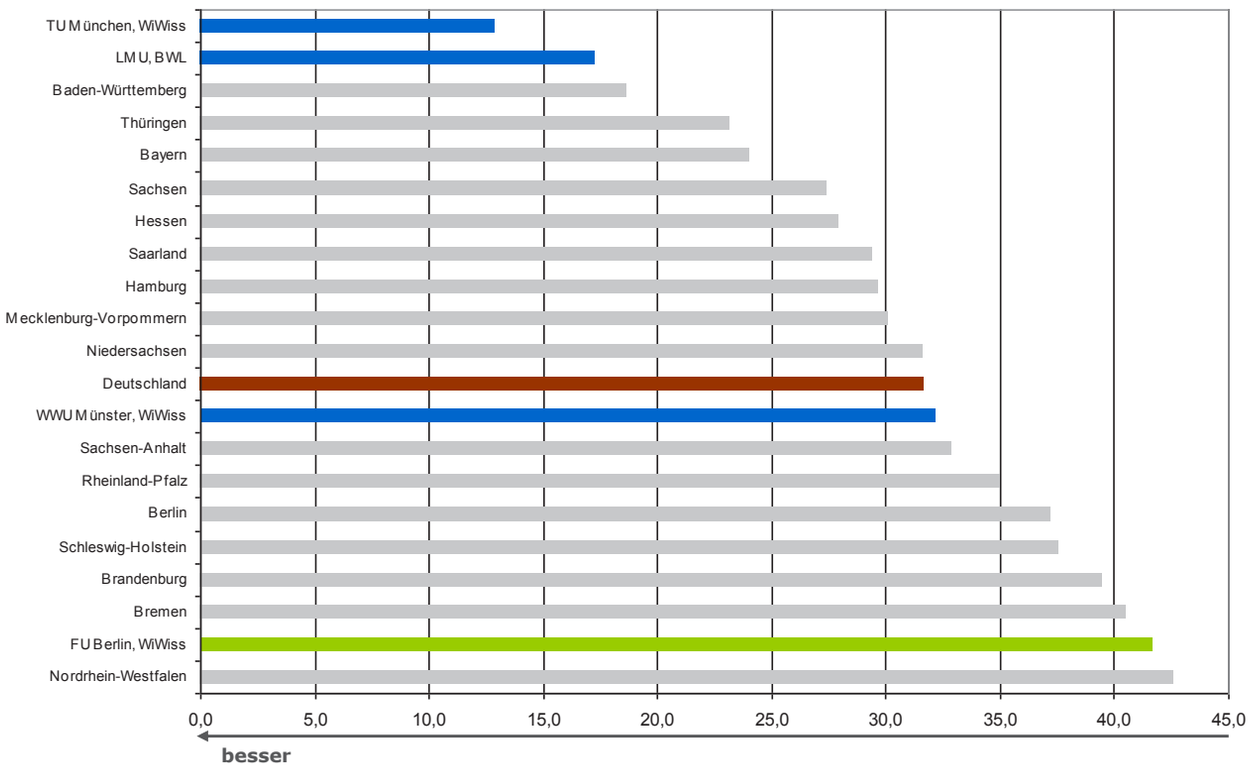
- In der von StuPrO durchgeführten Studierendenumfrage geben 20% der Befragten an, einen Studienabbruch für möglich zu halten. Davon geben wiederum 50% an, sich vor dem Studium nicht oder wenig über den Studiengang informiert zu haben.
- Weniger als die Hälfte der deutschen Studienanfänger des WiSe 2007/08 waren vor der Immatrikulation gut oder sehr gut über das gewählte Studium und die Hochschule informiert (Heine et al. 2008, S. 100).
- 27% der wirtschaftswissenschaftlichen Erstsemesterstudierenden schließen nicht den Studiengang ab, den sie begonnen haben (Heublein et al. 2010, S. 150).

Die Wahl eines Studiengangs, der den eigenen Bedürfnissen nicht entspricht, begünstigt jedoch aufgrund ggf. entstehender Motivationsprobleme oder Überforderung mit den nicht passgenauen Anforderungen einen Studienabbruch in frühen Semestern bzw. einen zögerlichen Erwerb von Leistungspunkten und in der Folge eine Überschreitung der RSZ.



** Definiert als Studierende, welche bisher im Mittel an höchstens einer Modulprüfung je Semester teilgenommen haben.*

Abbildung 8: Inaktive Studierende nach Studiengang und Fachsemester (Stand: 27.04.2010)



Quelle: Statistisches Bundesamt/Destatis (2008)

Abbildung 9: Betreuungsrelationen der Freien Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft im Vergleich

3.2 Teilprozesse und ihre Schwachstellen

3.2.1 Studienwahl und Zulassung

Die Teilprozesse „Studienwahl und Zulassung“ umfassen alle Aktivitäten von der Entscheidung für ein bestimmtes Studienfach, über die Bewerbung um einen Studienplatz bis hin zur sich anschließenden Zu- oder Absage durch die Freie Universität Berlin. Während am Prozess der Studienwahl lediglich die Studieninteressierten beteiligt sind, kommen in dem Zulassungsprozess neben dem Studienbewerber noch die Mitarbeiter der Zulassungsstelle hinzu.

Besonders bei der Analyse der Studienwahl wird deutlich, dass sich die Studierenden kaum mit den Inhalten des Studiums vor Studienbeginn befasst haben. Die Studierendenumfrage zeigte, dass sich lediglich zwei Drittel der zugelassenen Studierenden vor Bewerbungsabgabe mit den fachlichen Inhalten des angestrebten Studiums beschäftigt hat. Dieser Sachverhalt lässt an einer nachhaltigen Motivation trotz Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen zweifeln. Dieser Zusammenhang wird auch durch die Tatsache hervorgehoben, dass sich Studienbewerber einerseits bei mehreren Universitäten bewerben und einen an der Freien Universität Berlin erhaltenen Studienplatz wieder absagen, wenn Sie einen Studienplatz an einer stärker präferierten Universität bekommen. Daher müssen viermal so viele Studieninteressierte wie existierende Studienplätze zugelassen werden. Andererseits wird vermutet, dass es Bewerber gibt, welche nur mit dem Studierendenstatus verbundene Leistungen in Anspruch nehmen möchten und weniger an einem Abschluss in Regelstudienzeit interessiert sind. Daher müssten Maßnahmen ergriffen werden, um eine bessere Passung zwischen Studieninhalten und Erwartungen der Studienbewerber zu erreichen. Dies würde zum einen die Wahrscheinlichkeit für einen Studienabbruch am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft und damit die Schwundquote reduzieren und andererseits den Anteil inaktiver Studierender bzw. die Wahrscheinlichkeit einer verzögerten Studienaufnahme senken.

Auch sind die *Auswahlkriterien* aus Perspektive vieler Studierenden unzureichend und mehr als zwei Drittel der Studierenden wünscht sich zusätzliche Kriterien zur Vergabe von Studienplätzen, besonders die Berücksichtigung von Berufserfahrung (30,70%) und die Durchführung von Eignungstests (23,73%).
Im Rahmen der *strukturellen Schwächen* ist besonders auf die *Kapazitätsengpässe in der Zulassungsstelle* zu Stoßzeiten und damit zum Zeitpunkt der Bewerbungseingänge einzugehen. Auch die Motivation der Studienbewerber sollte in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben.

3.2.2 Immatrikulation

Die Immatrikulation beginnt mit der Annahme des Studienplatzes durch die zugelassenen Studienbewerber und endet in dem Augenblick, in dem der Studienanfänger die Immatrikulationsbescheinigung und das Semesterticket erhält. An dem Prozess beteiligte Personen und Einrichtungen sind neben dem zukünftigen Studierenden, das Immatrikulationsbüro, die Zentraleinrichtung für Datenverarbeitung und ggf. externe Dienstleister.
Die Einreichung *unvollständiger Unterlagen* und die damit einhergehende Nachfassprozesse führen zu einem höheren Arbeitsaufwand. Zusätzlich besteht bei einer zu späten Versendung der notwendigen Unterlagen die Gefahr, dass zusätzlich ein vorläufiges Semesterticket erstellt werden muss, wodurch erneut zusätzlicher Arbeitsaufwand seitens der Freien Universität Berlin entstehen würde.

3.2.3 Immatrikulation in höhere Fachsemester

Die Immatrikulation in ein höheres Fachsemester umfasst alle Aktivitäten, welche von der Zulassung für ein höheres Fachsemester bis hin zur ordentlichen Einschreibung erfolgen. Der Prozess berücksichtigt die Bewerbung und Immatrikulation von Fach- und Ortswechslern in ein höheres (>1) Fachsemester sowie die damit verbundene Anerkennung der bis dahin erbrachten Studienleistungen. Bei der Immatrikulation ist zu berücksichtigen, dass 80% der bis dahin benötigten Leistungspunkte erbracht sein müssen. Demnach müssten z.B. für eine Immatrikulation ins dritte Fachsemester 48 Leistungspunkte anerkannt werden. Studienortswechsler müssen sich mindestens in das ihrem bisherigen Studienverlauf entsprechend nächste Fachsemester immatrikulieren. Studierende, die das dritte Fachsemester beendet haben, können sich lediglich für das vierte bzw. ein höheres Fachsemester bewerben. Am Prozess beteiligt sind ähnlich wie im Immatrikulationsprozess für Studienanfänger die zu immatrikulierenden Studierenden, das Immatrikulationsbüro und die Zentraleinrichtung für Datenverarbeitung. Hinzu kommt zusätzlich noch die Zulassungsstelle.
Probleme wurden bei der *Anrechnung von Leistungen* identifiziert. So haben im Rahmen der Studierendenumfrage knapp ein Drittel der Betroffenen angegeben, dass die Anerkennung erworbener Leistungspunkte von anderen Universitäten oder aus anderen Studienfächern mit Schwierigkeiten verbunden war. Zusätzlich kann es vorkommen, dass bei der Anrechnung der Leistungen an der Freien Universität Berlin noch nicht alle Noten von anderen Universitäten vorhanden sind, wenn diese mehrere Klausurzeiträume oder lange Korrekturzeiten haben. In diesem Fall muss bei der Zulassungsstelle eine Fristverlängerung für die Einreichung der Anerkennung bewirkt werden. Da es sich hierbei um ein Problem handelt, dass sich außerhalb des Einflussbereichs der Freien Universität Berlin befindet, wird diese Schwachstelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt, im weiteren Verlauf jedoch nicht mehr adressiert.
Teilweise vergessen die Bewerber wie im Falle der Immatrikulation ins erste Semester auch notwendige Unterlagen, in diesem Falle bezogen auf die Anerkennung. Weiterhin müssen sich die Bewerber sicher sein, für welches Fachsemester sie die Immatrikulation beantragen. Wird dieses zu hoch ausgewählt, so dass dem Studienbewerber nicht genügend Leistungspunkte anerkannt werden, ist eine Immatrikulation nicht möglich. Auch in diesem Fall müsste eine höhere Transparenz gewährleistet sein. In den beiden letztgenannten Fällen handelt es sich mehr um Einzelfälle.

Die Studierendenumfrage belegt, dass sich 90% der Teilnehmer sowohl über relevante Fristen als auch über notwendige Unterlagen ausreichend informiert fühlen, so dass diese Problembereiche aus strukturellen Optimierungsgesichtspunkten nicht hochrangig priorisiert werden müssen, sondern auch auf individuelle Informationsnachlässigkeiten zurückzuführen sind.

3.2.4 Rückmeldung

Dieser Prozess umfasst alle Aktivitäten, die mit der Rückmeldung immatrikulierter Studierender verbunden sind und startet daher sechs Wochen vor Semesterbeginn. Den Abschluss bildet die erfolgreiche Rückmeldung oder in einzelnen Fällen die Exmatrikulation. Demnach sind der betroffene Studierende sowie das Immatrikulationsbüro Akteure in diesem Teilprozess.
Neben den *Kapazitätsengpässen* auf Seiten der Anbieter als strukturelle Schwäche des Prozesses, welche bereits im Rahmen der Immatrikulation angesprochen wurden, ist im Falle der Rückmeldung zusätzlich auch mit Nachdruck auf das *fehlende Bewusstsein bei den Studierenden im Hinblick auf die Relevanz der Rückmeldung* und der Schwere möglicher Folgen, im Extremfall die Exmatrikulation, als prozessuale Schwäche hinzuweisen. Die Studierenden versäumen es, den Semesterbeitrag sowie ggf. wichtige Unterlagen fristgerecht einzureichen.

3.2.5 ERASMUS-Auslandsstudium

Der Prozess „ERASMUS-Auslandsstudium“ umfasst den gesamten Ablauf eines Auslandsaufenthalts (i.d.R. ein bis max. zwei Semester) an einer europäischen Partneruniversität im Rahmen des ERASMUS-Programms. Er beginnt mit der Informationssuche der Studierenden über die Möglichkeiten des ERASMUS-Auslandsstudiums und dem Bewerbungsverfahren um einen Auslandsstudienplatz, gefolgt vom eigentlichen Auslandsstudium und endet mit der Rückkehr der Studierenden aus dem Ausland. Anschließend erfolgt die Anerkennung der nicht am Fachbereich erworbenen Leistungspunkte. Beteiligt an diesem Prozess sind die Studierenden, das zentrale ERASMUS-Büro, die ERASMUS-Koordinatoren der entsprechenden Partnerhochschulen am Fachbereich und die Partnerhochschule.
In der Studierendenumfrage gab nur ein sehr geringer Anteil (5% der Befragten) an, schon einen Auslandsaufenthalt absolviert zu haben. Als Hauptgründe für das Auslandsstudium wurden die persönliche Weiterentwicklung, Vorteile für den Lebenslauf und die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse genannt.
Als herausfordernd im Prozess stellt sich das in Abbildung 10 dargestellte *Bewerbungsverfahren* dar. Die Bewerbung erfolgt über eine vom Bewerber angegebene Präferenzliste der gewünschten Partnerhochschulen, die sequentiell vom jeweili-

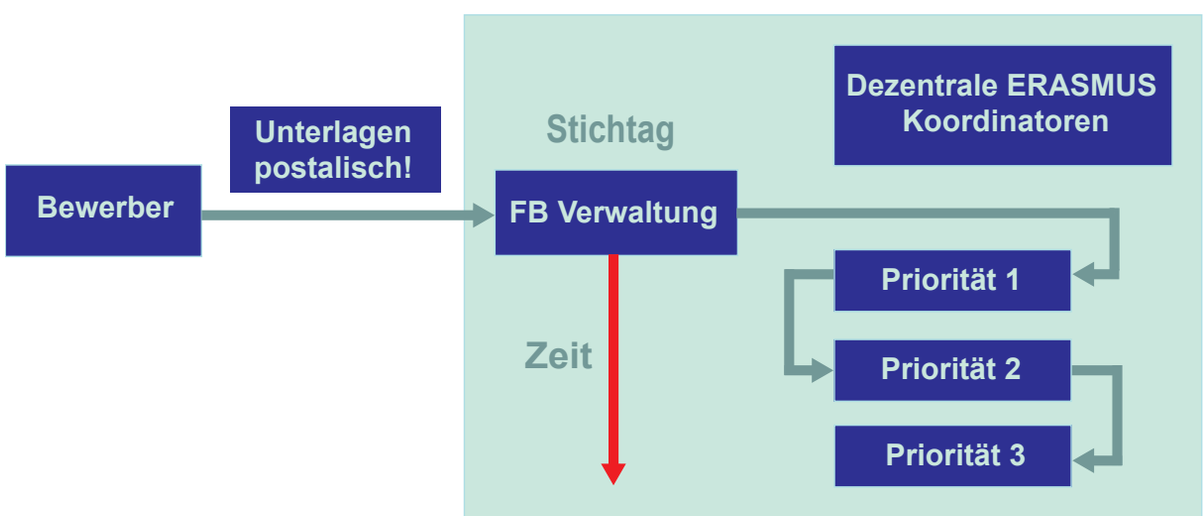


Abbildung 10: Generische Skizze des aktuellen Bewerbungsprozesses zum ERASMUS-Studium

gen Standortbetreuer am Fachbereich abgearbeitet wird. Wenn nicht die erste Präferenz berücksichtigt wird, kann das Verfahren dadurch sehr in die Länge gezogen werden, da die Liste sukzessive an mehrere Betreuer weitergereicht wird. Als strukturelle Probleme ergeben sich frei bleibende Auslandsplätze und/oder eine mögliche Bevorzugung weniger geeigneter Bewerber. Da für die einzelnen Standortbetreuer die zu erwartende Anzahl der Bewerber intransparent ist, besteht der Anreiz, die Auslandsplätze möglichst schnell zu vergeben, um frei bleibende Plätze aufgrund einer zu hohen Ablehnungsquote zu vermeiden. Dadurch sind jedoch im Hinblick auf Noten bessere Bewerber, die bei ihrer ersten Priorität nicht zum Zug kommen, bei ihrer zweiten Priorität im Nachteil gegenüber einem relativ schlechteren Bewerber, der diese Partnerhochschule als erste Priorität angegeben hatte und dessen Bewerbung wegen des sequentiellen Verfahrens entsprechend früher bearbeitet wurde.

Learning Agreements werden teilweise geschlossen, dienen aber nur der Kontrolle, dass im Ausland tatsächlich Kurse belegt werden. Es existiert bisher kein einheitlicher Prozess, um schon vorab verbindlich Anerkennungen festzulegen, d.h. die Studierenden müssen in Eigeninitiative mit den jeweiligen Fachprüfern klären, ob eine Leistung aus dem Ausland anerkannt werden kann. Allerdings wird am Ende des Auslandssemester nicht konsequent überprüft, ob die im Learning Agreement festgehaltenen Kurse tatsächlich belegt worden sind.

Viele *Module der Bachelorstudiengänge* werden im Zwei-Semester-Rhythmus angeboten. In Verbindung mit der problematischen Anerkennungspraxis besteht dadurch das Problem, dass die benötigten Module nicht angeboten werden, wenn die Studierenden nach einem typischen einsemestrigen Auslandsaufenthalt ihr Bachelorstudium fortsetzen. Knapp die Hälfte der Befragten der Studierendenumfrage gaben in diesem Zusammenhang an, zum Ausgleich vor oder nach dem Auslandsaufenthalt mehr Module zu belegen als im Studienverlaufsplan vorgesehen, was eine erhöhte Arbeitsbelastung in diesen Semestern mit sich bringt.

3.2.6 Klausurplanung und -durchführung

Die Klausurplanung und -durchführung umfasst die Erstellung des Zeitplans und die Organisation der Raumbelegung für die Klausuren des Bachelor-Kernfachs nach Anmeldungen der Studierenden durch das Prüfungsbüro sowie die Durchführung der Klausuren und der Erfassung der Noten. Der Prozess beginnt mit der Modulanmeldung der Studierenden in Campus Management. Aufgrund dieser Daten wird der Zeit- und Raumbelegungsplan erstellt und bekannt gegeben sowie die Klausuren durchgeführt. Den Abschluss des Prozesses bildet der Campus-Management-Modulabschluss am Semesterende. Prozessbeteiligte sind das Prüfungsbüro, die einzelnen Professuren, die Klausuren durchführen, die teilnehmenden Studierenden sowie ggf. das Campus-Management-Team, falls nach Modulabschluss Notenänderungen nötig werden.

Die *Klausurlänge von 120 Minuten* erschwert die Klausurplanung. Die zeitliche Veranstaltungsplanung kann nicht für die Klausurplanung übernommen werden, da bei direkt aufeinander folgenden Klausuren keine Zeit für einen Raumwechsel bleibt.

Die von CM bereitgestellten *Klausur-Teilnehmerlisten enthalten viele irrelevante Einträge*, die eine aufwändige manuelle Nachbearbeitung erfordern. Ebenfalls werden Studierenden, die nicht bestanden oder aufgrund eines ärztlichen Attests nicht an der Klausur teilgenommen haben, von CM *automatisch für die nächste Klausur angemeldet*. Dadurch entsteht in CM eine „Welle“ von potenziellen Klausurteilnehmern, die die Planung von tatsächlich zu erwartenden Teilnehmern und notwendigen Räumlichkeiten erschwert.

Die *späte Bekanntgabe der Klausurtermine* erschwert die studierendenseitige Planung der Modulbelegung und wird von den Studierenden als großes Problem wahrgenommen. So waren nur 16,7% der Befragten der Studierendenumfrage vollständig oder größtenteils der Meinung, dass die Klausurtermine rechtzeitig bekannt gegeben werden.

Zur *Notenänderung nach Modulabschluss* ist eine erneute Freischaltung des Kurses durch das CM-Team notwendig, die nur bis zum Ende des Tages

bestehen bleibt. Problematisch ist v.a., dass keine standardisierte Benachrichtigung an das Prüfungsbüro erfolgt, sobald der Kurs freigegeben ist.
Als strukturelle Schwäche stellt sich die *Modulanmeldung in CM* dar. Diese gibt nur sehr ungenau darüber Auskunft, wie viele Studierende tatsächlich an der Klausur teilnehmen, da Anmeldung und Nichterscheinen nicht sanktioniert werden. Das erschwert insbesondere die Raumplanung, da im Vorfeld unklar bleibt, welche Raumgröße benötigt wird.

3.2.7 Allgemeine Berufsvorbereitung (ABV)

Der Prozess „ABV-Modul“ umfasst exemplarisch den Ablauf eines Moduls aus dem Studienbereich Allgemeine Berufsvorbereitung am Beispiel des Career Service. Beteiligt sind die Studierenden, die Mitarbeiter des Career Service sowie (ggf. externe) Dozenten. Der Prozess startet damit, dass sich die Studierenden über die angebotenen ABV-Module informieren und anmelden. Er beinhaltet die Moduldurchführung sowie die Prüfung und endet mit der Ausstellung der Noten-/Teilnahmebescheinigung nach erfolgreicher Absolvierung des Moduls.
Aus prozessualer/organisationaler Sicht stellt sich *Campus Management als problematisch* dar. Aufgrund von Defiziten des Systems werden in verschiedenen ABV-Bereichen die Studierendendaten (z.B. Anmeldungen, Noten, Anwesenheit) manuell in gesonderten Datenbanken gepflegt und anschließend in Campus Management übertragen.
Schwächen zeigen sich ebenfalls in der *sehr hohen Nachfrage nach ABV-Kursplätzen* unter den Studierenden. Da alle ABV-Kurse zulassungsbeschränkt sind, können Studierende bei einer Kursanmeldung nicht davon ausgehen, zu diesem auch zugelassen zu werden. Es *fehlen einheitliche Regeln für die Priorisierung* von Studierenden bei der Zulassung zu überbelegten Kursen. Die Chancen auf eine Zulassung für einen bestimmten Kurs sind deshalb für die Studierenden kaum abzuschätzen, wodurch sich ein hoher Anteil von *Mehrfachanmeldungen* ergibt. Dies wiederum führt zu einer Vielzahl von Abmeldungen nach Ablauf der

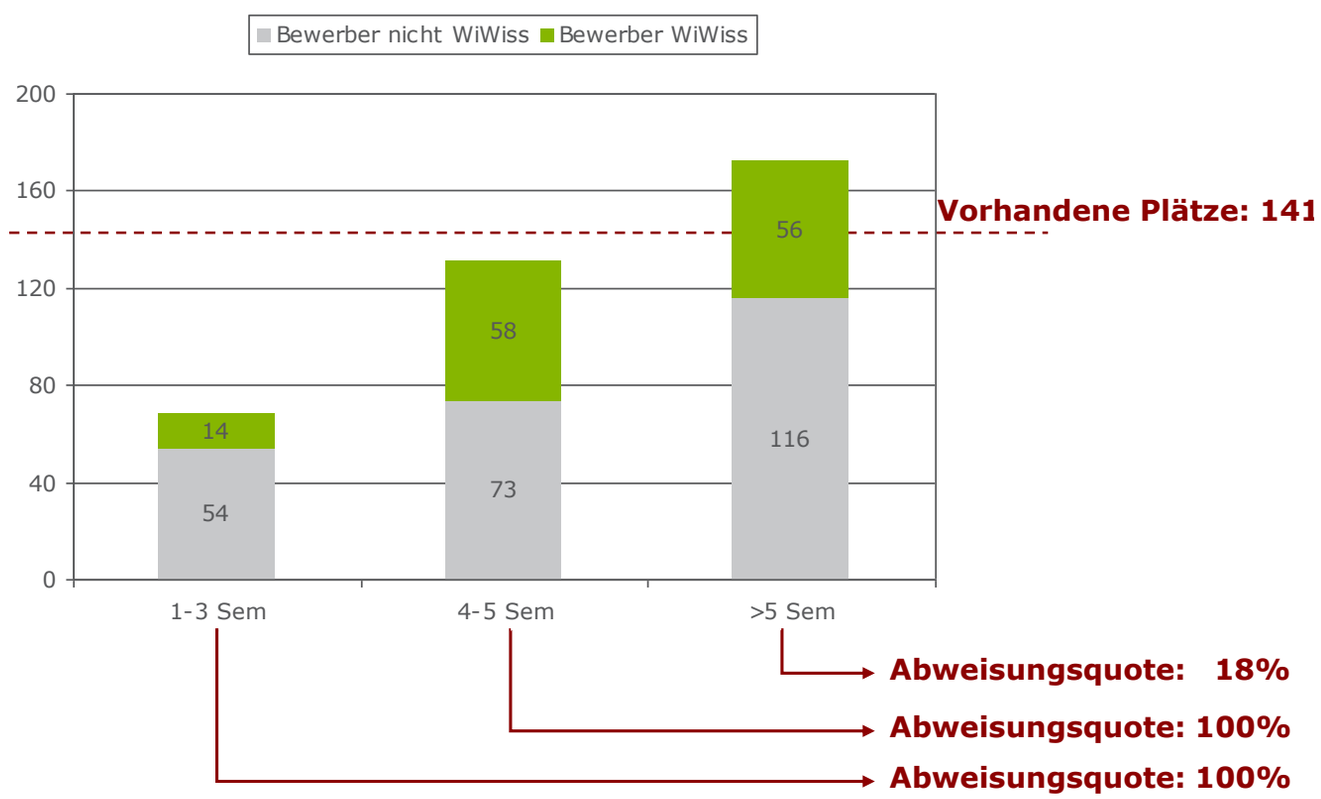


Abbildung 11: Anmeldungen ABV-Kurse der ZEDAT im SoSe 2009 ERASMUS-Studium

Anmeldefrist bzw. die Studierenden erscheinen einfach nicht zu den Veranstaltungen, da es keinerlei Sanktionen für eine Nichtteilnahme gibt. Dadurch wird die vollständige Auslastung der verfügbaren Plätze erschwert.
Die *Nachfrage nach ABV-Kursen durch Studierende des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft* ist bei bestimmten Kursen im Vergleich zu deren Anteil an der gesamten Studierendenschaft *überproportional hoch* (exemplarisch am Beispiel der von der ZEDAT angebotenen ABV-Module zur Informations- und Medienkompetenz im SoSe 2009, vgl. Abbildung 11). Als mögliche Gründe für die hohen Anmeldezahlen von Studierenden aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaft und deren Folgen werden von den Prozessbeteiligten folgende mögliche Gründe genannt:

- Die Kurse sind inhaltlich für diese Studierenden relevanter als für Studierende anderer Fachbereiche.
- Der Fachbereich bietet nur wenige fachnahe ABV-Kurse an.
- Die Studierenden verschieben die ABV-Module auf späte Zeitpunkte im Studienverlauf.
- Da die Kurse zulassungsbeschränkt sind, kommt es häufig zu Mehrfachanmeldungen.
- In Folge dieser Situation werden überwiegend nur Studierende im 5. oder höheren FS zugelassen (vgl. Abbildung 11).

Die Analyse und Darstellung der Studienverlaufsdaten für den ABV-Bereich in Abbildung 12 zeigt, dass 44% der VWL-Studierenden und 53% der BWL-Studierenden nach dem 4. Fachsemester nicht die empfohlenen Leistungspunkte im ABV-Bereich erworben haben. Bei den Studierenden nach dem 5. FS sind es im Fach VWL bereits 82% und im Fach BWL 67%. Hierbei ist besonders darauf hinzuweisen, dass der Anteil der Studierenden mit weniger als 10 LP nach dem 5. FS die zum Abschluss des Studiums notwendigen LP im ABV-Bereich nicht innerhalb der Regelstudienzeit von 6 FS erreichen kann, woraus eine Überschreitung der Regelstudienzeit folgt.

[12] Die Daten beziehen sich auf die erste Kohorte der Bachelor-Studierenden am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin mit Studienbeginn im WS 06/07. Der Anteil der Studierenden mit weniger LP als im Studienverlaufsplan vorgesehen, ist rot gekennzeichnet.

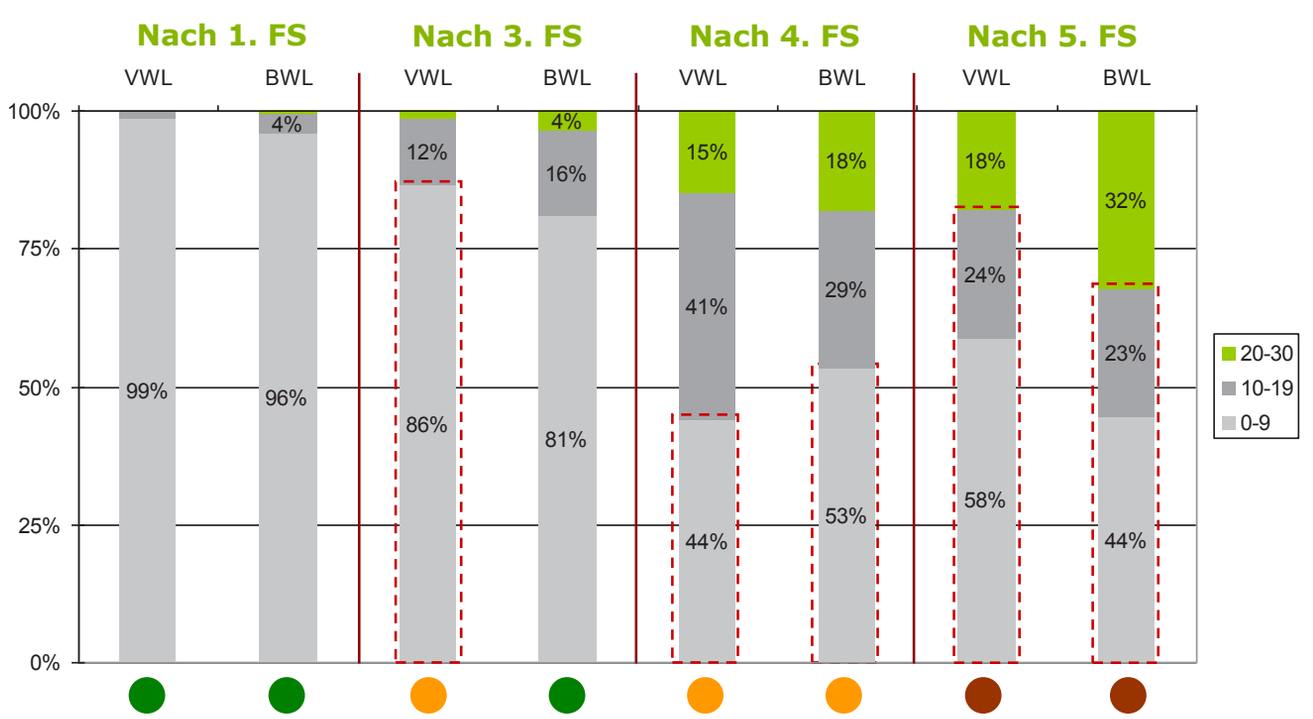


Abbildung 12: Erworbene Leistungspunkte im Bereich ABV nach Fachsemester[12]

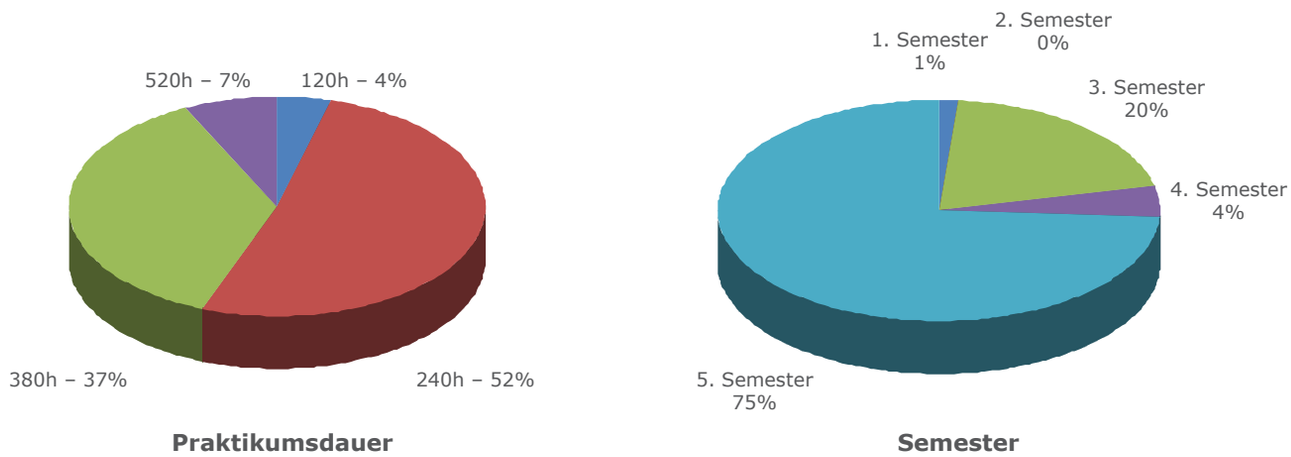


Abbildung 13: Kennzahlen zum Praktikumsmodul[13]

3.2.8 Praktikumsmodul

Das Praktikum ist Teil des Studienbereichs ABV. Aufgrund einiger Besonderheiten wurde der Praktikumsprozess jedoch gesondert untersucht. Er beinhaltet das Absolvieren eines gemäß Prüfungsordnung vorgeschriebenen Praktikums inkl. der Belegung eines vor- oder nachbereitenden Kolloquiums. Beteiligte Akteure sind die Studierenden, der Career Service, die (ggf. externen) Dozenten des vor-/ nachbereitenden Kolloquiums sowie das Unternehmen, bei dem das Praktikum absolviert wird. Der Prozess startet mit der Informationssuche zum Praktikum und zu Praktikumsplätzen, beinhaltet die Anmeldung zum Praktikum und begleitendem Kolloquium sowieso die Durchführung des Praktikums und Kolloquiums. Er endet mit der Erstellung und Prüfung des Praktikumsberichts sowie der Eintragung der Modulnote in Campus Management.

Strukturell gestaltet sich die *zeitliche Integration des Praktikums in den Studiengang* als schwierig. Als Mindestdauer, ab welcher ein Praktikum sowohl für den Studierenden als auch den Arbeitgeber als vorteilhaft angesehen wird, können laut übereinstimmender Rückmeldungen von Seiten der Unternehmen sowie der Studierenden drei Monate (12 Wochen) angesehen werden. Jedoch steht in der vorlesungsfreien Zeit kein zusammenhängender Zeitraum von hierfür ausreichender Länge zur Verfügung. Die Auswertung der Praktikumsbelegung der WiWiss-Studierenden im WiSe 2008/09 (vgl. Abbildung 13) verdeutlicht, dass ein Großteil der Studierenden nur Praktika mit einer (sehr) kurzen Dauer absolvieren. So liegt die Dauer bei einem Großteil (56%) der Studierenden bei ca. 6 Wochen und darunter. Nur ein geringer Anteil der Studierenden (7%) absolviert ein Praktikum mit der eigentlich gewünschten Mindestdauer von 12 Wochen. Die Ursache für die kurze Dauer der Praktika ist durch den langen Klausurzeitraum und den frühen Beginn des anschließenden Semesters bedingt. Würden die Studierenden diesen Zeitraum voll ausnutzen, ergäbe sich ein Zeitfenster von ca. 10 Wochen. Längere Praktika sind damit faktisch nur durch eine Beurlaubung vom Studium realisierbar.

Die *Suche nach Praktikumsangeboten gestaltet sich schwierig,* da keine zuverlässige bzw. bei den Studierenden bekannte, zentrale Anlaufstelle existiert. Praktikumsangebote gehen häufig dezentral bei den einzelnen Lehrstühlen ein und werden nur dort veröffentlicht, jedoch nicht an die zentrale Praktikumsbörse, den Career Service, weitergeleitet. Studierende sind so gezwungen, die Webseiten und Aushänge der einzelnen Lehrstühle nach Angeboten abzusuchen.

Als prozessuale und organisationale Schwächen wurde die *fehlende Kenntnis über die Notwendigkeit einer doppelten Anmeldung,* sowohl zum Kolloquium als auch zum Praktikum, identifiziert.

[13] Praktikumsmodul im WiSe 2008/09: Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, n=70; Quelle: Career Service Freie Universität Berlin

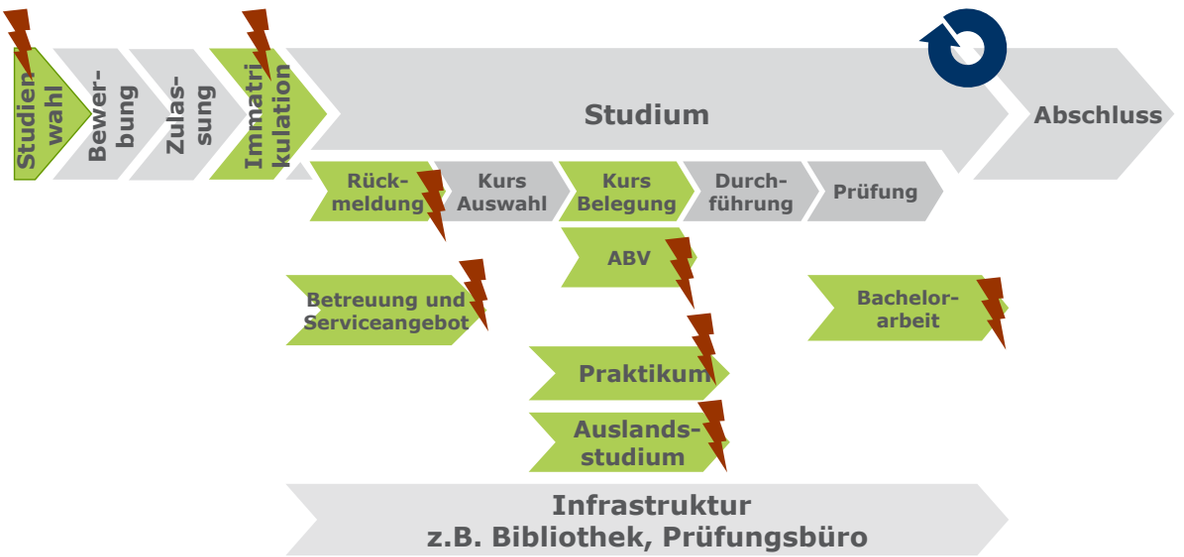


Abbildung 14: Überblick der wichtigsten identifizierten Schwachstellen

Auf Seiten der Studierenden kommt es häufig zu Missverständnissen, da sich die Teilnehmer nur zu einem von beiden anmelden. Durch die Zulassungsbeschränkung und ungenügende Hinterlegung der Wartelisten in Campus Management mit entsprechenden Priorisierungsregeln, kann es vorkommen, dass Studierende trotz einer Anmeldung zu beiden Modulen nur bei einem Modul zugelassen werden.
Ebenso bietet *Campus Management nicht die notwendige Flexibilität*, um die realen Anforderungen im Praktikumsmodul abzudecken. Dies gilt z.B. für Verlängerungen oder Verschiebungen des Praktikumszeitraums oder die Umbuchung zwischen belegten Kolloquien. Daher werden die Studierendendaten in Bezug auf das Praktikumsmodul ebenfalls in einer zusätzlichen Datenbank verwaltet (ähnlich den anderen ABV-Modulen) und nach Modulabschluss in Campus Management integriert. Hierdurch entsteht ein hoher manueller Pflegeaufwand für die Mitarbeiter des Career Service.

3.2.9 Bachelorarbeit

Dieser Prozess behandelt die Durchführung der Bachelorarbeit. Er beginnt mit dem Antrag auf Zulassung zur Bachelorarbeit, umfasst die Vereinbarung und Festlegung des Themas sowie das eigentliche Verfassen der Arbeit durch den Studierenden und endet mit der Ermittlung der Note und deren Eintragung in Campus Management. Beteiligt sind demnach die Studierenden, das Prüfungsbüro und die betreuende Professur.
Als strukturelle Schwächen sind die *Schreibschwierigkeiten der Studierenden* zu nennen, da die Bachelorarbeit häufig die erste eigene wissenschaftliche Arbeit darstellt. In diesem Zusammenhang ist den BWL-Studierenden oft die Existenz des Moduls „Forschungsseminar“ nicht bekannt, welches das Erlernen wissenschaftlichen Arbeitens fördern würde. Im Modulkatalog des VWL-Studiums ist ein solches Modul überhaupt nicht enthalten.

3.3 Zusammenfassung der wichtigsten Schwachstellen

Zusammenfassend konnten im Rahmen der Ist-Aufnahmen und Analysen eine Reihe von Schwachstellen identifiziert werden. Von diesen wurden jene anschließend im Rahmen der Handlungsempfehlungen im Projekt StuPrO und weiteren fachbereichsweiten Diskussionsrunden (z.B. jährliche Strategiesitzung der Professorinnen und Professoren in Luckenwalde) weiterverfolgt, welche den höchsten Erfolg in Bezug auf die Projektziele (Studiendauer und Studierendenzufriedenheit sowie Abschlussquote) versprachen.
Als besonders relevant und auch erfolgversprechend bei der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen wurden – wie auch in Abbildung 14 dargestellt – folgende Bereiche identifiziert.

- Der Fachbereich und ganz besonders der Bachelorstudiengang VWL zeichnen sich durch einen relativ hohen Anteil inaktiver Studierenden aus, welche sich nicht in Regelstudienzeit befinden.
- Studienbewerber befassen sich bei der Studienwahl nur unzureichend mit den Studieninhalten.
- Nach einer Immatrikulation in ein höheres Fachsemester gestaltet sich die Anerkennung bereits erbrachter Leistungen als schwierig, da Ansprechpartner und Anforderungen (z.B. Dokumente) nicht ausreichend klar sind.
- Die Betreuung durch Professuren und andere Fachbereichsinstitutionen wird teilweise als nicht gut bewertet. Auch hier sind zum Teil die relevanten Ansprechpartner nicht klar, so dass Studierende mehrere Kontaktpunkte durchlaufen, bis ihr Anliegen geklärt wird.
- Die ABV wird hinsichtlich des Umfangs und der Integration in das Studium von den Studierenden als unzureichend empfunden. Dies liegt an dem im Vergleich zur Nachfrage geringen Angebot der ABV und der mangelnden Transparenz.
- Die Studierenden planen ihre belegten Kurse nur mit unzureichender Vorausschau auf den kommenden Studienverlauf in ABV und Kernfach.
- Im Rahmen des Praktikumsmoduls und des Praktikumszeitraums haben sich besonders der zur Verfügung stehende Zeitraum für ein Praktikum als zu kurz und das Angebot des Career Services als zu wenig bekannt erwiesen.
- Ein Auslandsaufenthalt im Rahmen des ERASMUS Mobilitätsprogrammes gestaltet sich besonders aufgrund mangelnder Beratung und Anerkennung der erbrachten Studienleistungen als schwierig.
- Die Bachelorarbeit ist häufig die erste wissenschaftliche Arbeit der Studierenden und stellt sie damit vor übermäßige Herausforderungen.

4 Darstellung empfohlener Modifikationsvorschläge

4.1 Einführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Die Untersuchung studiumsbezogener Geschäftsprozesse am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin konnte wesentliche Schwachstellen in den beiden Bachelorstudiengängen BWL und VWL identifizieren und geeignete Handlungsempfehlungen ableiten, welche in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt werden. Nichtsdestotrotz muss festgehalten werden, dass es sich hierbei lediglich um eine einmalige Aktivität handelt, welche trotz des zeitlichen Umfangs von zwei Jahren nur eine Momentaufnahme der Stärken, Schwächen und möglicher Handlungsempfehlungen abbilden kann.
Um den Gedanken der prozessbasierten Analyse und Verbesserung in Zukunft zu verstetigen, wird die Ausarbeitung und Umsetzung eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung am Fachbereich empfohlen, welcher beispielhaft in Abbildung 15 dargestellt ist. Dies erscheint besonders auch im, Hinblick auf die Vorbereitung einer möglichen Systemakkreditierung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft notwendig. So sollen im Rahmen des kontinuierlichen Qualitätsmanagements die zentralen Qualitätskriterien der Freien Universität Berlin sowie der Systemakkreditierung umgesetzt werden. Die im Projekt erstellten Prozessdokumentationen können dabei als ein zentraler Ausgangspunkt dienen und sollen mit diesem Konzept weiter ausgebaut bzw. stetig aktualisiert werden.
Inhalt des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist die regelmäßig wiederkehrende Abfolge von Aufgaben der Zieldefinition, Umsetzung neuer Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, Zielkontrolle und Reflexion.

Im Rahmen der *Zieldefinition und -vorgaben* sollen Ziele, welche sich z.B. aus dem Bereich der leistungsorientierten Mittelvergabe ergeben oder im Rahmen möglicher Leistungsversprechen an die Studierenden gegeben werden, abgeleitet werden. Diese können sich auf ganz verschiedene Ebenen des Fachbereiches beziehen, wobei auf einer ag-

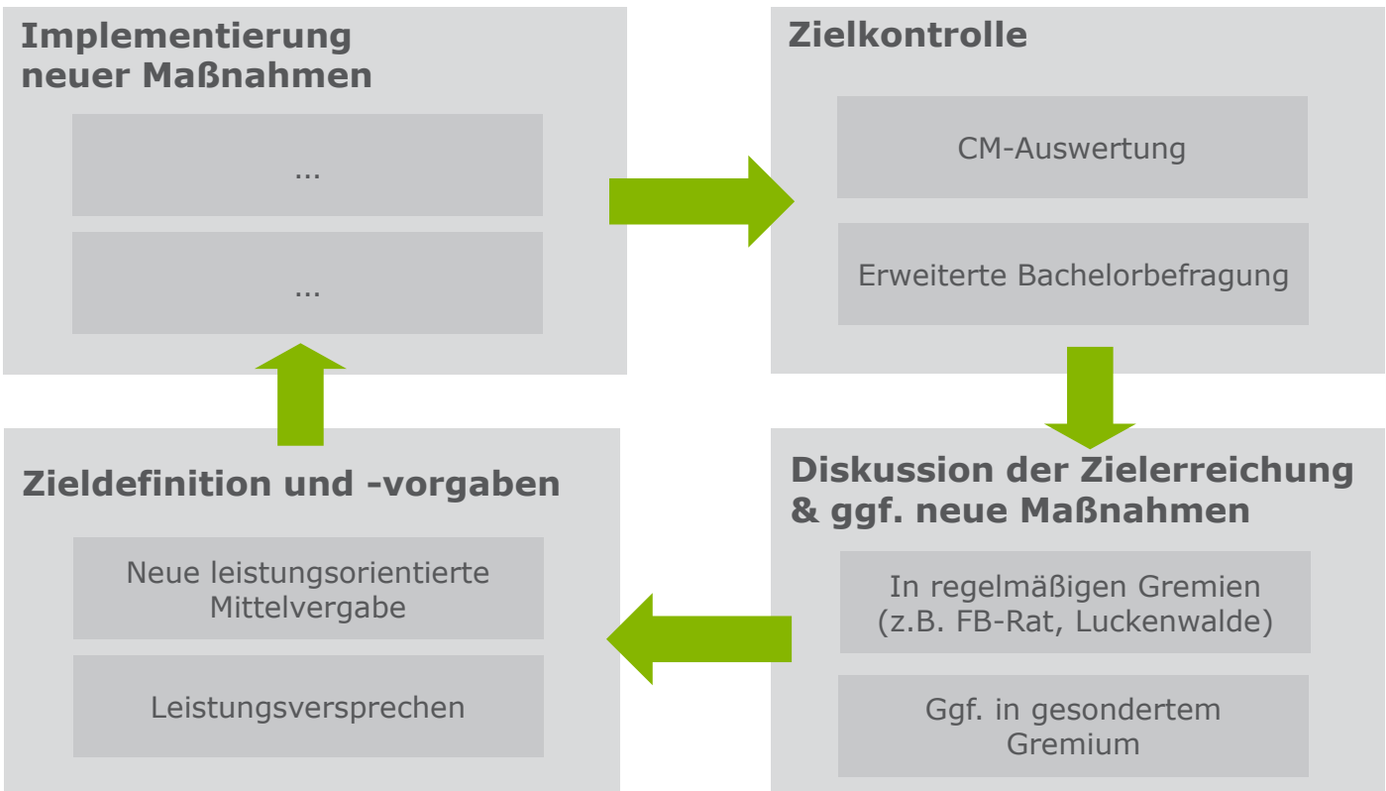


Abbildung 15: **Prozess der kontinuierlichen Verbesserung**

gregierten Ebene die fachbereichs- bzw. studiengangsbezogenen Kennzahlen, wie „Studierende in Regelstudienzeit“ oder „inaktive Studierende“ relevant sind. Zusätzlich sind weitere Kennzahlen und Ziele in den Bereichen Auslandsstudium oder allgemeine Studierendenzufriedenheit denkbar. Zusammenfassend soll in diesem Teil des Regelkreises das fachbereichsspezifische Qualitätsverständnis aufgebaut, kommuniziert und weiter geschärft werden. In einem nächsten Schritt werden neue *Maßnahmen zur Schließung identifizierter Soll-Ist-Lücken* in Bezug auf die Zielerreichung implementiert. Diese müssen dabei einen engen Bezug zu der gewünschten Zielerreichung aufweisen. Ginge man davon aus, dass das Projekt StuPrO einen dauerhaften Charakter aufweisen würde, wären die in den folgenden Abschnitten aufgeführten Handlungsempfehlungen bzw. deren Realisierung dieser Kategorie zuzuordnen. In einem weiteren Schritt werden im Rahmen der *Zielkontrolle* der Grad der Zielerreichung mit dem vorher gesetzten Ziel abgeglichen. Entscheidend sind aufgrund der komplexen Wirkungszusammenhänge dabei nicht die absoluten Werte, sondern vielmehr Entwicklungstendenzen. Als generelle Zugänge der Ermittlung konkreter Werte der Kennzahlen sind dabei mehrere komplementäre Quellen denkbar. Einerseits hat sich die anonymisierte Auswertung von Studienverlaufsdaten aus dem SAP Campus Management als hilfreich zur Ermittlung aggregierter Kennzahlen erwiesen. Hier ist es möglich, eine Bestandsaufnahme der Studiensituation in Bezug auf den formalen Studienverlauf (z.B. Belegung von Modulen in Kernfach und ABV) durchzuführen. Als weitere Informationsquelle könnte eine erweiterte, auf die Anforderungen des Fachbereichs angepasste, Bachelorbefragung dienen. In dieser können die Studierenden ganz bewusst nach dem Erfolg bestimmter zuvor implementierter Maßnahmen befragt werden. Zudem ist eine genauere Identifikation von Wirkungszusammenhängen und ggf. neuer Schwachstellen möglich. Sind die Kennzahlen ermittelt, werden diese und der Grad der *Zielerreichung* in einem letzten Schritt diskutiert. Hierzu stehen aktuell verschiedene Gremien zur Auswahl. Dazu zählen der Fachbereichsrat, die neu besetzte Kommission für Lehre, die Stu-

diengangskoordinatoren sowie das jeweilige Gremium der wissenschaftlichen Einrichtungen[14]. Dem ist noch ein jährlich stattfindendes, mehrtägiges Treffen aller Professoren des Fachbereichs mit Workshopcharakter in Luckenwalde hinzuzufügen, auf welchem bereits jetzt schon aktuelle Herausforderungen der Lehre diskutiert und reflektiert werden. Neben der reinen Analyse und Reflexion möglicher Schwachstellen sind dies auch die Gremien, in welchen über neue Maßnahmenvorschläge beraten und zum Teil entschieden wird. Dies soll jedoch keineswegs die Begründung eines neuen, ausschließlich für die Qualitätskontrolle am Fachbereich zuständigen, Gremiums ausschließen. Hier ist besonders über die Etablierung von Qualitätszirkeln auf Fachbereichs- oder Studiengangsebene hinzuweisen. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung würde der Kreislauf an dieser Stelle wieder mit dem Punkt der Zieldefinition und -vorgaben beginnen und der gesamte Verbesserungsprozess innerhalb eines Jahres durchgeführt werden.

4.2 Umfangreiche Maßnahmen

4.2.1 International Office

Zur Verbesserung der in der Studierendenumfrage und der Prozessaufnahme um das Auslandsstudium aufgezeigten Schwachstellen wird der Fachbereich, finanziert aus den Zielvereinbarungen mit dem Präsidium, im Laufe des Jahres 2010 ein International Office einrichten. Dieses dient als Anlauf- und Koordinationsstelle für alle international ausgerichteten Aktivitäten des Fachbereichs in Forschung und Lehre sowie als Schnittstelle zu den Institutionen innerhalb und außerhalb der Freien Universität Berlin, die internationale Kooperationen und Austauschprogramme unterstützen (z.B. Center for International Cooperation, Akademisches Auslandsamt, DAAD).
Im Kontext des StuPrO-Projektes liegt das Augenmerk auf folgenden Aufgaben:

- Koordination der Betreuung von Incoming- und Outgoing-Studierenden im Rahmen des ERASMUS-Programms,
- Optimierung von Vergabe- und Anerkennungsprozessen innerhalb des ERASMUS-Programms,
- Administration des Austauschs von Studierenden im Rahmen bilateraler Austauschprogramme,
- Kontaktpflege und Ausbau der ausländischen Firmenkontakte.

Es wird angestrebt, den *Vergabeprozess* für ERASMUS-Studienplätze mit Hilfe von Online-Bewerbungen, zentraler Koordination sowie der Gewichtung von Noten, Prioritäten und Plätzen zu verbessern.
Die *Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen* soll durch den Aufbau einer Datenbank mit Referenzen auf in der Vergangenheit anerkannte Kurse und Module effizienzfördernd standardisiert werden. Durch Online-Stellung kann diese Datenbank den ERASMUS-Bewerbern als Hilfestellung bei der Formulierung von Learning Agreements dienen.
Insbesondere durch Partnerschaften mit einigen wenigen ausländischen Universitäten sollen die Möglichkeiten für Studierende verbessert werden, ohne Zeitverlust und große Probleme im Rahmen der Bachelorstudiengänge ein Auslandsstudium durchführen zu können. Dies soll durch eine entsprechende Abstimmung der Studienpläne ermöglicht werden.
Um den Wiedereinstieg nach einem Auslandsaufenthalt in die oftmals im zweisemestrigen Turnus angebotenen Lehrveranstaltungen zu erleichtern, sollte in den Beratungen den Studierenden empfohlen werden, ihren Auslandsaufenthalt auf zwei Urlaubssemester auszudehnen. Durch dieses Vorgehen kann ein Auslandsstudium ggf. mit einem Auslandspraktikum verbunden werden und zusätzlich entsprechende ABV-Leistungspunkte[15] erworben werden.

[14] WE1 – Betriebswirtschaftslehre; WE2 – Volkswirtschaftslehre

[15] Für ein Auslandspraktikum können zwischen 20 LP und 30 LP der erforderlichen 30 LP im ABV Bereich erworben werden.

4.2.2 Self Assessment

Aus den in StuPrO gewonnenen Daten und aus anderen Untersuchungen lassen sich Hinweise darauf finden, dass ein gewisser Anteil der (BWL- und VWL-) Studierenden einen nicht zu ihnen passenden Studiengang gewählt hat (vgl. Abschnitt ↱3.1). Um besonders die Abbrecherquoten in frühen Semestern zu begrenzen, wird als Maßnahme vorgeschlagen, Studienbewerbern die Möglichkeit zur Teilnahme an einem Online Self Assessment zu ermöglichen. Die Teilnahme soll freiwillig sein und die Ergebnisse in keiner Weise in die Beurteilung einer evtl. Studienplatzbewerbung einfließen.

Grundlage jeder Studienfachwahl sollte die *Passung* zwischen den Anforderungen des Studienfachs und dem Eignungs- und Neigungsprofils des Bewerbers bzw. der Bewerberin sein. Self Assessments unterstützen den Studienbewerber bei der Wahl eines geeigneten Studiengangs, indem sie gezielte Hilfestellung zur Selbsteinschätzung geben. Dies umfasst typischerweise Informationen über die Eignung und Neigung für ein bestimmtes Studienfach und Informationen über die Studieninhalte und auch Berufsbilder (vgl. Abbildung 16). In der Form als Online Self Assessment (OSA) werden dafür multimedial aufbereitete Informationen über Studienfach und Berufsbilder bereitgestellt. Tests und Fragebögen zur Eignung und Neigung sowie die Simulation typischer Studiensituationen sind ebenfalls typische Instrumente. Das Ergebnis eines OSA ist eine allgemein verständliche Rückmeldung über die Passung zwischen Studienfach und Profil des Bewerbers. Zudem gelingt es implizit, die Erwartungen der potenziellen Studierenden realitätsnäher zu beeinflussen.

Self Assessments werden bisher an einer Reihe von deutschen Universitäten eingesetzt (z.B. Verbund norddeutscher Universitäten, Universität Freiburg, Universität Hohenheim, Ruhr-Universität Bochum). Die Wirksamkeit von Self Assessments ist noch relativ wenig untersucht. Es ist jedoch davon auszugehen, dass tatsächlich eine positive Wirkung auf die Passung der Bewerber besteht. So geht aus einer Studie der RWTH Aachen zur Wirksamkeit hervor, dass die Vorhersage der Studienleistung aus Abiturnote und Self-Assessment-Ergebnissen deutlich bessere Ergebnisse liefert als die Vorhersage rein aus der Abiturnote (vgl. Zimmerhofer 2008).

Im Vordergrund eines OSA am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft sollen *Informations- und indirekt auch Selektionsaspekte* stehen, d.h. eine erhöhte Passung zwischen Studienanfängern und Studiengang, da unpassende Bewerbungen vermieden werden. Zusätzlich eröffnet sich für den Fachbereich die Möglichkeit, OSA zur *Außendarstellung und Profilbildung der Studiengänge* zu nutzen. Dies geht Hand in Hand mit dem eigentlichen Selektionszweck des OSA, da die Darstellung der Studiengänge und die gezielte Information über Studieninhalte eine zentrale Rolle spielt.

Die Zentraleinrichtung Studienberatung führt aktuell ein Pilotprojekt zur Einführung von OSA durch und ko-

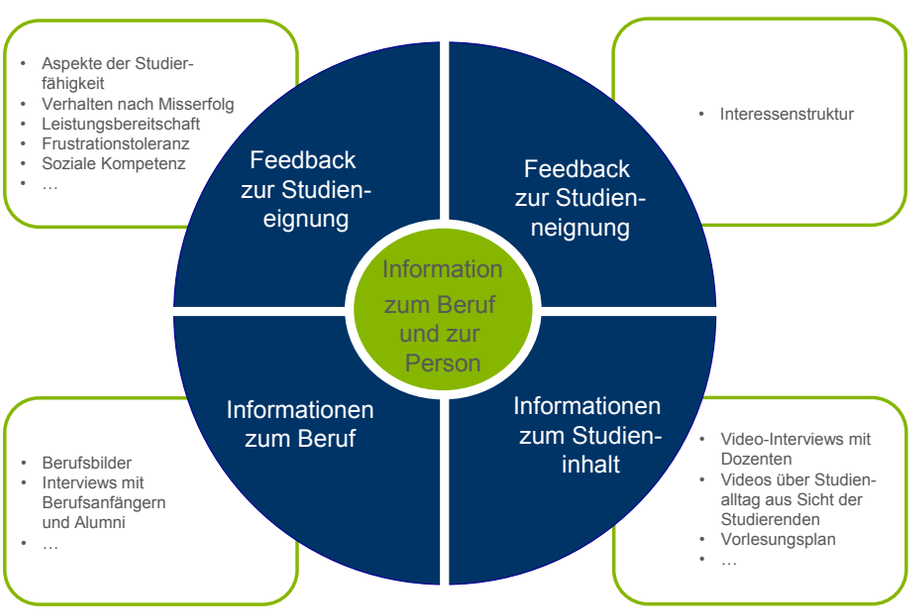


Abbildung 16: Dimensionen von Self Assessment. Quelle: Zimmerhofer 2009

ordiniert diese Anstrengungen universitätsweit. Es wurde zwischen Fachbereich und der Zentraleinrichtung Studienberatung vereinbart, im Rahmen des Piloten für die Bachelorstudiengänge BWL und VWL je ein OSA zu entwickeln. Die Zentraleinrichtung Studienberatung steht bei Umsetzung dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaft beratend zur Seite und übernimmt darüber hinaus einen Teil der anfallenden Entwicklungskosten. Die Koordination am Fachbereich erfolgt durch ein weiteres, derzeit noch laufendes Zielvereinbarungsprojekt NLL@Wiwiss[16] sowie zusätzlich zu schaffende Personalkapazitäten. Diese wurden ebenfalls aus Mitteln der Zielvereinbarungen des Fachbereich Wirtschaftswissenschaft mit dem Präsidium der Freien Universität sowie aus aktuell am Fachbereich verfügbaren Personalmitteln eingerichtet. Es ist geplant, dass beide OSAs rechtzeitig zum Start des Bewerbungszeitraums für das Wintersemester 2011/12 einsatzbereit zur Verfügung stehen.

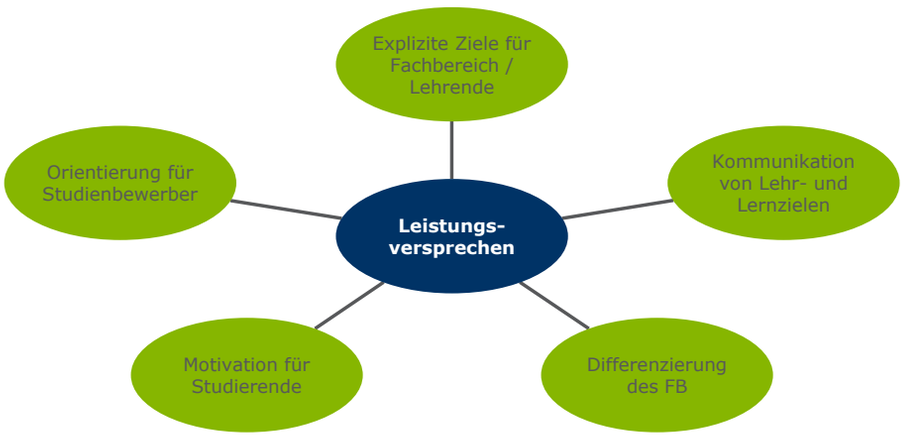


Abbildung 17: **Aufgaben und Ziele von Leistungsversprechen in der Lehre. Quelle: Hogreve 2010**

4.2.3 Leistungsversprechen

Eine weitere Handlungsempfehlung besteht in der Entwicklung und Umsetzung konkreter Leistungsversprechen für die Studierenden. Leistungsversprechen sind seit geraumer Zeit ein gängiges Instrument im Rahmen des Dienstleistungsmanagements und werden in der Praxis vermehrt eingesetzt. Über Service- oder synonym Leistungsversprechen lassen sich zum Teil die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistung steuern. Des Weiteren dienen sie z.B. der Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder der Spezifizierung und Kommunikation von Anforderungen, welche an den Kunden bei der Mitwirkung an der Erstellung der Dienstleistung gestellt werden (Bruhn/ Georgi, 2000). Gleichzeitig sind sie ein sehr erfolgreiches Instrument, um anbieterintern die Qualitätsinterpretationen verschiedener beteiligter Abteilungen und Personen zu explizieren und ggf. zu harmonisieren.

Auch wenn bereits vereinzelt angewendet, ist ihre Verbreitung im akademischen Umfeld eher gering. Eigene Schätzungen gehen davon aus, dass zurzeit an ca. 10 von 400 deutschen Hochschulen explizit Leistungsversprechen entwickelt und angewendet werden. Hierzu zählen besonders einzelne Professuren[17] aber auch einige wenige Fachbereiche. Aufgrund dieser geringer Verbreitung würde die Realisierung von Leistungsversprechen ein echtes Differenzierungs- und Qualitätsmerkmal für den Fachbereich und die Freie Universität darstellen. Neben diesem sind auch andere Aufgaben und Ziele mit der Implementierung von Leistungsversprechen verbunden. Wie in Abbildung 17 dargestellt, können sie z.B. als Orientierung für Studienbewerber dienen (Welcher Aufwand wird verlangt? Ist ein Abschluss in Regelstudienzeit garantiert? etc.) oder die Motivation der Studierenden positiv beeinflussen.

Auch wenn gängige Leistungsversprechen bisher überwiegend auf Ebene der einzelnen Professur

16 NLL@Wiwiss steht für „Kompetenzbereich für neue Lehr- und Lernformen am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft“. Das Zielvereinbarungsprojekt endete im August 2011.

17 z.B. Prof. Markus Voeth (Universität Hohenheim), Prof. Stephan Paul (Ruhr-Universität Bochum)

gegeben[18] werden, ist die generelle Übertragung des Konzeptes auf verschiedene Ebenen möglich und sinnvoll. Hier sind, wie in Tabelle 1 dargestellt, neben den Professuren und Instituten noch der Studiengang, der Fachbereich sowie die Verwaltung denkbar.

Leistungsversprechen müssen zusätzlich mit bestimmten Anforderungen an die Kunden bzw. Studierenden sowie möglichen Sanktionen im Falle des Nicht-Erreichens des Leistungsversprechens verbunden sein (Hogreve & Gremler, 2009). Die Darstellung in Tabelle 1 zeigt exemplarische Leistungsversprechen, Anforderungen und Sanktionen bzw. Anreize auf den verschiedenen Ebenen des Fachbereiches.

18 Hierzu zählen z.B. die Dauer von Korrekturzeiträumen und Antwortzeiten auf Kontaktanfragen, die Durchführung und Veröffentlichung von Lehrevaluationen oder die Möglichkeit eines persönlichen Feedbacks durch den Dozenten.

Die *Leistungsversprechen* müssen als solche bedeutungsvoll bzw. nicht trivial sein, da sie sonst nur Aspekte widerspiegeln, die von den Studierenden ohnehin erwartet werden. Des Weiteren müssen sie leicht verständlich sowie kommunizierbar und auch ausreichend spezifisch sein, damit ihre Erfüllung im Anschluss überprüft werden kann. Die *Anforderungen*, welche an die Studierenden gestellt werden, sollen ihnen als Orientierung dienen und müssen einerseits konkret und andererseits auch erreichbar sein. Es muss also verdeutlich werden, welche Eigenleistung von den Studierenden im Rahmen des Studiums erwartet wird, um die Dienstleistungsversprechen auch erfüllen zu können. Abschließend müssen diese beiden Dimensionen miteinander verbunden werden. Dies geschieht über *Konsequenzen bzw. Sanktionen* bei Nicht-Erfüllung oder Anreize bei Erfüllung des Leistungsversprechens. Dies ist insofern notwendig, als der Anreiz auf Seiten der Leistungserbringer zur Erfüllung der Ver-spre-

Ebene	Leistungsversprechen	Anforderungen	Sanktionen
Professur	- Betreuung / Kontakt - Korrekturzeiten - Evaluation	- Im Vorhinein informieren & vorbereiten	- freiwillige Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen und Nicht-Einhalten von Leistungsversprechen
Verwaltung	- Klausurtermine zu Semesterbeginn - Erreichbarkeit	- Im Vorhinein informieren	- Erhöhung der Öffnungszeiten bei mangelnder Erreichbarkeit
Studiengang	- Praxisrelevanz - Auslandssemester - Studium in RSZ - Kompetenzprofil	- Studienverlaufsplan einhalten - Auslandsprozess einhalten	- Leistungsorientierte Mittelvergabe anhand Abschlusszahlen und RSZ
Fachbereich	- Betreuungsrelation - Kontakt zur Praxis	- Besuch von Praxisvorträgen	- Veröffentlichung der Kennzahlen (z.B. Betreuungsrelation)

Tabelle 1: Beispiele möglicher Ebenen und Leistungsversprechen

	Bachelor BWL
Kohortenstärke	Ca. 190
Angebot Soll je Semester	Ca. 95
Angebotene Plätze (Ist)	SoSe 2009: 32
Differenz	**63**

Tabelle 2: Schätzung der Kapazität, um jedem BWL-Bachelor-Studierenden den Besuch des Moduls „Betriebswirtschaftliche Berufsfelder (ABV)“ zu ermöglichen

chen ohne diese Sanktionen geringer wäre. Im Falle einer Nicht-Erfüllung der Anforderungen, welche an die Studierenden gestellt werden, erlischt das Leistungsversprechen.

4.2.4 ABV-Koordinator und fachnahe ABV

Um die Situation im Studienbereich ABV für die BWL- und VWL-Bachelorstudierenden zu verbessern, soll als weiteres Maßnahmenpaket die Stelle eines ABV-Koordinators geschaffen sowie das Angebot fachnaher ABV-Module ausgeweitet werden. Damit werden zwei Hauptziele verfolgt:

- Erhöhung der Transparenz des Studienbereichs ABV insgesamt,
- Verbesserung des ABV-Kursangebots für die Bachelorstudierenden.

Das *Angebot an fachnahen ABV-Modulen* am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft ist aktuell zu gering. Um den Kapazitätsengpässen bei fachbereichs-externen Modulen entgegenzuwirken, wird zurzeit von der wirtschaftswissenschaftlichen Bibliothek der Freien Universität Berlin ein Modul zur Informations- und Medienkompetenz für Wirtschaftswissenschaftler entwickelt, das auf die besonderen Anforderungen in der beruflichen Praxis vorbereiten soll. Ebenfalls soll als Vorschlag des Projekts StuPrO das bestehende 5-LP-Modul „Betriebswirtschaftliche Berufsfelder (ABV)“, das zur fachnahen ABV für BWL-Studierende zählt, verstärkt angeboten werden. Das Modul läuft über zwei Semester und besteht aus einer bestimmten Anzahl von Fachvorträgen, die die Studierenden besuchen müssen, und dem Modulteil „Branchenkolloquium“, in dessen Rahmen die Studierenden als Gruppenarbeit eine Präsentation zu einer ausgewählten Branche erarbeiten.
Ziel der Ausweitung soll es sein, jedem BWL-Bachelorstudierenden den Besuch des Moduls zu ermöglichen. Dies erscheint auch kurzfristig realisierbar, da ein Angebot in jedem Semester anstatt im Jahresrhythmus dafür ausreichen würde (vgl. Tabelle 2).

Genaue *Informationen zur ABV* sind auf den Webseiten der Freien Universität Berlin i.d.R. nur weit verstreut zu finden, z.B. liegen die Kursbeschreibungen auf den Webseiten der jeweiligen Anbieter. Manche Informationen sind gar nicht oder nur unvollständig vorhanden (z.B. Anerkennungsmodalitäten für Sprachkurse). Hier wird eine fachbereichsspezifische Lösung angestrebt anstatt die zentralen Webseiten zur ABV zu verbessern, um das Informationsangebot gezielt auf die Bedürfnisse von BWL-/ VWL-Studierenden zuschneiden zu können. Konkret soll der ABV-Bereich auf der Fachbereichswebseite zu einem zentralen Informationskanal für die WiWiss-relevante ABV-Angebote ausgebaut und regelmäßig gepflegt werden, die für Studierende der Wirtschaftswissenschaft besonders relevant sind. Wichtige Elemente dieses Angebots sind u.a. (jedoch nicht hierauf beschränkt):

- eine Übersicht der für BWL-/ VWL-Bachelor belegbaren ABV-Module einschließlich Kursbeschreibungen und relevanter organisatorischer Informationen (z.B. besondere Anmeldemodalitäten).
- Information/ Benachrichtigung über anstehende Fristen (z.B. Anmeldezeiträume).
- Bündelung der Information über vorhandene Praktikumsangebote.

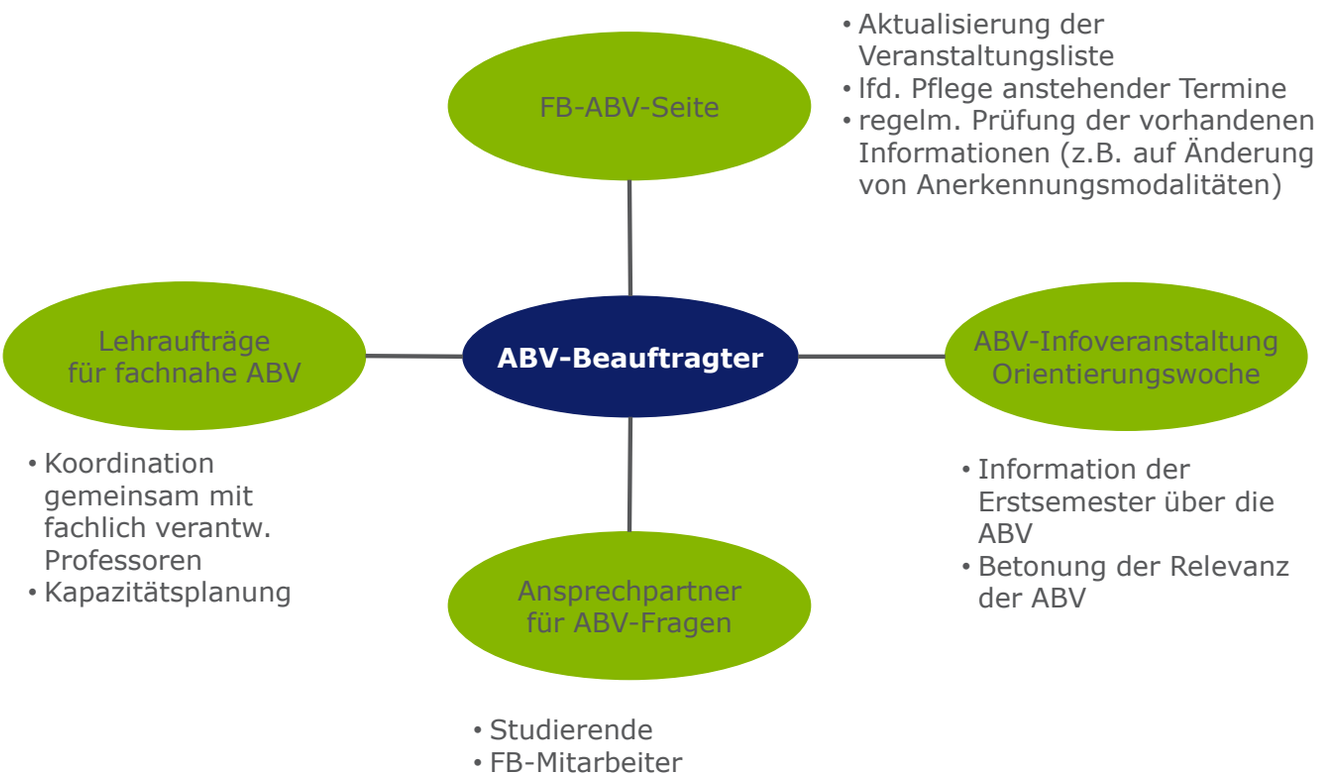


Abbildung 18: Aufgaben des ABV-Koordinators

Für die Pflege der ABV-Informationsseiten sowie die Koordination der Informationen und Kapazitäten soll die neu zu schaffende Stelle des *ABV-Koordinators* verantwortlich sein. Dieser fungiert primär als zentraler Ansprechpartner für alle ABV-Fragen, die für den Fachbereich von Belang sind – sowohl von Seiten der Studierenden als auch von Seiten der MitarbeiterInnen des Fachbereichs. Ein solcher Ansprechpartner fehlt aktuell, was dazu führt, dass Studierende erst nach mehreren Fehlversuchen den richtigen Ansprechpartner finden. Die geplanten Aufgabengebiete des ABV-Koordinators sind in Abbildung 18 dargestellt. Der Fachbereich sieht sich jedoch finanziell außerstande, die hierfür notwendigen finanziellen Mitteln aus seinem derzeitigen Budget zu bestreiten.

4.2.5 Regelmäßiges Monitoring

Wie in den Ausführungen zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gezeigt wurde, ist die Durchführung eines kontinuierlichen Monitorings ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements. Dieses kann größtenteils durch die im Rahmen von StuPrO bereits verwendeten Methoden adressiert werden, benötigt dabei jedoch einer Institutionalisierung und Verstetigung.
Mit dem regelmäßigen Monitoring sollen u.a. folgende Absichten verfolgt werden:

- Regelmäßige Erfassung der Kennzahlen zu Studienerfolg und Studierendenzufriedenheit,
- Überprüfung des Erfolgs implementierter Verbesserungsmaßnahmen,
- Abfragen von Anregungen für zukünftige Verbesserungsmaßnahmen,
- Abgleich der Erfüllung von Leistungsversprechen.

Die Fragestellungen machen deutlich, dass die Daten einerseits durch aggregierte und anonymisierte (Studierenden-) Daten aus Campus Management erlangt werden können. Andererseits müssen die Studierenden jedoch auch, wie

bereits im Projekt StuPrO erfolgt, direkt befragt werden. Als Maßnahmen ergeben sich hieraus zwei konkrete Methoden der Datenerhebung. Dies sind sowohl die kontinuierliche Auswertung der Studierendendaten aus Campus Management als auch die Durchführung einer jährlich stattfindenden Bachelorbefragung.

Auswertung der Daten aus Campus Management

Eine Datenquelle, die sich in der bisherigen Projektarbeit als effektiv und aussagekräftig zur Analyse von Studierendendaten erwiesen hat, ist die Auswertung anonymisierter Campus-Management-Daten. Diese Form der Datenerhebung und -auswertung wurde bereits in Abschnitt ⁋2.2 ausführlich erläutert. Wichtig ist nur anzumerken, dass diese Auswertung bisher lediglich im Rahmen des Projektes StuPrO durchgeführt worden ist.

Es wird empfohlen, diese Auswertung konzeptionell weiter zu entwickeln und kontinuierlich durchzuführen. Als ideal haben sich dabei bisher die beiden Zeitpunkte im Jahr am Semesteranfang nach Ende des offiziellen Anmeldezeitraums für die jeweiligen Module erwiesen. Somit würde die Datenerhebung und -auswertung jeweils im Mai und November eines jeden Jahres durchgeführt werden.

Diese Art der Erhebung und Auswertung ist insofern wichtig, als sie kritische Kennzahlen (z.B. Anzahl inaktiver Studierender oder Studierende in RSZ) des Fachbereiches ermittelt und diese im Zeitablauf miteinander vergleicht, sodass Trends erkannt werden können.

Die Datenabfrage und -auswertung sollte dabei so automatisiert werden, dass sie im Rahmen eines Arbeitstages von einem Mitarbeiter der Fachbereichsverwaltung durchgeführt werden kann.

Erweiterte Bachelorbefragung

Die im Rahmen von StuPrO durchgeführte schriftliche Befragung der Studierenden hat viele Ergebnisse und Einsichten bestätigt und neu hervorgebracht, die mit einer anderen Erhebungsmethode nicht in diesem Umfang zu bewältigen worden wäre. Die Tatsache, dass diese Umfrage lediglich einmalig durchgeführt wurde und somit keinen Aufschluss über die Wirkung bereits ergriffener oder zukünftig durchzuführenden Maßnahmen bieten konnte, hat die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Erhebung deutlich gemacht. Aktuell liegen bereits universitäre Vorbilder vor, die regelmäßige Panelbefragungen unter ihren Bachelorstudierenden durchführen und nach jeweiligen Kohorten auswerten[19].

Um den Aufwand für die Studierenden angemessen zu halten, sollen sie nicht mit noch einer weiteren separierten Umfrage konfrontiert werden[20]. Aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit wird daher angeregt, die bisher alle zwei Jahre an der Freien Universität Berlin zentral durchgeführte Bachelorbefragung zu modifizieren. Zusätzlich zu den bisher standardisierten Fragen hätten die Fachbereiche bzw. Studiengänge die Möglichkeit, eigene Fragen zu ergänzen. Diese Ergänzungsfragen wären dann für die jeweiligen Fachbereiche bzw. Studiengänge individuell gestaltbar. Während die bisher gängigen Fragen im Rahmen der Erhebung allgemeine und wichtige Fragen zu Studienverlauf und -motivation darstellen, hätten die jeweiligen Institutionen die Möglichkeit, Fragen im Rahmen der Leistungsversprechen, des Erfolgs von Verbesserungsmaßnahmen oder auch Anregungen für fachspezifische Verbesserungen zusätzlich einzubringen.

Neben der inhaltlichen Erweiterung der bisherigen Bachelorbefragung wird ebenfalls empfohlen, diese (zumindest für den Fachbereich Wirtschaftswissenschaft) in einjährigen Abständen jeweils zum Ende des Sommersemesters durchzuführen. Aufgrund des jährlichen Beginns der Bachelorstudiengänge und des relativ stark vorgegebenen Studienverlaufs ist es dann möglich, die Entwicklung der Bachelorkohorten über den Studienverlauf zu verfolgen. Das bedeutet auch, dass alle Antworten nach Studiengang und Ba-

19 Hierzu zählt z.B. die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Nürnberg-Erlangen mit dem dortigen WISO-Panel, http://www.soziologie.wiso.uni-erlangen.de/publikationen/berichte/b_09-02.pdf

20 Studierende sind gegenwärtig mit einer Vielzahl von Befragungen konfrontiert, die regelmäßig (z.B. Lehrevaluation) oder einmalig bzw. nur in sehr langen Abständen durchgeführt werden (z.B. CHE Ranking)

chelorkohorte bzw. Fachsemester ausgewertet werden sollten. Dies würde die Möglichkeit bieten, die ersten Eindrücke der Studierenden im 2. FS zu sammeln und möglichen negativen Tendenzen schnell entgegenzuwirken. Zusätzlich bietet die Befragung der Studierenden im 6. FS einen Einblick in deren Bewertung des gesamten Studiums sowie besonders kritischer Aspekte (z.B. RSZ, Auslandsstudium & Praktikum). Dieses Maßnahmenpaket könnte in Verbindung mit der Implementierung der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse realisiert werden. Hierfür wird der Fachbereich Wirtschaftswissenschaft die zwischenzeitlich von Seiten des Präsidiums zur Unterstützung der dezentralen Kapazitäten zur Qualitätssicherung und zur Vorbereitung der Systemakkreditierung in Aussicht gestellten Mittel verwenden.

4.3 Einzelmaßnahmen

Im Rahmen der Prozessaufnahme und der Studierendenbefragung wurden einzelne Schwachstellen in den untersuchten Teilprozessen identifiziert, welche sich auf Studierendenzufriedenheit, Abschlussquote und Studienerfolg negativ auswirken. Während die in Abschnitt ↱4.2 dargestellten Maßnahmenpakete übergreifender Natur sind, umfasst dieser Abschnitt erarbeitete Einzelmaßnahmen, die mit dem Ziel der Erhöhung von Effizienz und/ oder Effektivität die Optimierung einzelner Teilprozesse anstreben. Mit der Umsetzung einiger Maßnahmen wurde im Rahmen des Projektes StuPrO am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft bereits begonnen, andere wiederum sind nicht alleine vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaft realisierbar, so dass es für eine Umsetzung der Unterstützung der Universitätsverwaltung bedarf. Ein Problem bei den noch nicht umgesetzten Einzelmaßnahmen stellt die Akzeptanz der Beteiligten dar. Daher müssten die Einzelmaßnahmen in einem nächsten Schritt detailliert mit den Betroffenen besprochen werden.

4.3.1 Automatische Rückmeldung

Den im Rahmen des Rückmeldungsprozesses identifizierten Problemen könnte durch eine *automatische Rückmeldung* Abhilfe geschaffen werden. Die Studierenden erhalten in diesem Fall zum Beispiel die Möglichkeit, an einem Lastschriftverfahren teilzunehmen. Die Rückmeldung erfolgt dabei jeweils zu Beginn der Rückmeldefrist automatisch durch das Immatrikulationsbüro. Ab diesem Zeitpunkt können der Studierendenausweis und die Studienbescheinigungen gedruckt werden, wodurch Kapazitätsengpässen entgegengewirkt wäre. Zum Abbuchungstermin für das Lastschriftverfahren werden die fälligen Beiträge Mitte März, frühestens ab dem 15.03. für ein Sommersemester und Mitte September, frühestens ab dem 15.09. für ein Wintersemester eingezogen.
Diese Modifikation würde den Rückmeldungsprozess sowohl für Verwaltungsangestellte als auch für Studierende deutlich vereinfachen. Zum einen würde für Studierende eine durch versäumte Rückmeldung drohende Exmatrikulation vermieden werden, zum anderen würde auf Seiten der Verwaltung der Mehraufwand aufgrund beispielsweise zusätzlicher Erinnerungsschreiben oder einer unnötigen Exmatrikulation reduziert werden. Zu entscheiden wäre, ob die automatische Rückmeldung sich lediglich auf ein Folgesemester beziehen soll oder auf alle Folgesemester bis auf Widerruf.

Aufgrund des Berliner Hochschulgesetzes ist die Speicherung personenbezogener Daten in Berlin nicht erlaubt, so dass eine automatische Rückmeldung wegen Einsparungseffekten wünschenswert wäre, jedoch nicht alleine vom Fachbereich bzw. von der Universitätsverwaltung/ dem Präsidium umsetzbar ist. In anderen Bundesländer wurde dieses Konzept bereits stellenweise erfolgreich implementiert. So hat beispielsweise die Ruhr-Universität Bochum bereits seit längerer Zeit eine automatische Rückmeldung eingeführt, um Arbeitsabläufe zeitsparend zu gestalten.
Universitätsintern wären neben den Studierenden zusätzlich die Abteilung V sowie das Immatrikulationsbüro beteiligt. Der für die Universität entstehende Aufwand würde zum einen aus der Einrichtung des Verfahrens resultieren und zum anderen aus dem laufenden Verwaltungs-

aufwand wie beispielsweise aufgrund ungedeckter Konten.

4.3.2 Studienverlaufstool zur Gewährleistung von Transparenz

Das *Studienverlaufstool* soll Studierende bei der effektiven Planung ihres Studiums unterstützen, in dem es ihnen dabei hilft, den Überblick über bereits belegte und noch zu belegende Module zu behalten.
Das MS-Excel-basierte Tool zeigt nach Eingabe der bisher erworbenen Leistungspunkte zum einen, in welchem Studienbereich noch Leistungspunkte erbracht werden müssen, und zum anderen inwieweit die erbrachte Anzahl an Leistungspunkten von dem durch den empfohlenen Studienverlaufsplan angegebenen Soll-Wert abweicht. Auch erlaubt das Tool, den Studierenden unterschiedliche Möglichkeiten der Kursbelegung zu simulieren und dabei gleichzeitig die Auswirkungen auf die Anzahl der Leistungspunkte zu überblicken. Somit können sie einen auf ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnittenen Studienverlaufsplan erstellen, ohne Gefahr zu laufen, zu wenig Leistungspunkte zu erwerben. Um sicher zu gehen, dass die Studierenden auch tatsächlich das Studienverlaufstool erhalten, soll es an die Studienanfänger gleich zu Beginn des Studiums über das Blackboard durch die Studiengangskoordinatoren verteilt bzw. dort auch kontinuierlich vorgehalten werden. Die Erstellung des Studienverlaufstools ist bereits im Rahmen von StuPrO erfolgt und an die aktuellen Studierenden ausgehändigt worden, so dass mit keinem zusätzlichen Aufwand zu rechnen ist.
In Abbildung 19 ist ein Screenshot des Studienverlaufstools zu finden.

Studienverlaufsplanung Bachelor BWL

Fachsemester und Leistungspunkte bitte in die grünen, umrandeten Eingabefelder eingeben.
Für genauere Erklärungen siehe die beigefügte Datei »Studienverlauf Howto.pdf«.

Übersicht bis Fachsemester:	4	
verbleibende Regelstudienzeit:	2	FS

Gesamtübersicht Leistungspunkte (LP) bis 4. Fachsemester

	nötig	*erbracht*	*Überschuss*	*Rest*
Kernfach, davon:	150	102		48
– Allgemeine BWL	48	36		12
– Quant. Grundlagen der BWL	18	24	6	0
– Grundlagen der VWL	18	12		6
– Recht für Wiwiss	12	0		12
– Vertiefung	42	30		12
– Bachelorarbeit	12	0		12
ABV incl. (Auslands-)Praktikum	30	25		5
Summe LP	**180**	**127**	**6**	**59**

Abweichung zum exemplarischen Studienverlaufsplan

Fachsemester	4
Soll-LP pro Fachsemester	30
Soll-LP bisher	120
erbrachte LP (ohne Überschuss)	121
Abweichung	1

Erbrachte Leistungspunkte pro Fachsemester (FS)

	1. FS	*2. FS*	*3. FS*	*4. FS*	*5. FS*	*6. FS*	Regelstudienzeit 6 FS *7. FS*	*8. FS*
Kernfach, davon:	28	25	25	24	0	0	0	0
– Allgemeine BWL	10	13	13	0	0	0	0	0
– Quant. Grundlagen der BWL	12	6	6	0	0	0	0	0
– Grundlagen der VWL	6	6	0	0	0	0	0	0
– Recht für Wiwiss	0	0	0	0	0	0	0	0
– Vertiefung	0	0	6	24	0	0	0	0
– Bachelorarbeit	0	0	0	0	0	0	0	0
ABV incl. (Auslands-)Praktikum	0	5	15	5	0	0	0	0
Summe LP	28	30	40	29	0	0	0	0
Soll-LP	30	30	30	30	30	30		
Abweichung vom Soll	-2	0	10	-1	-30	-30		

Abbildung 19: Studienverlaufstool

4.3.3 Alternativer Studienverlaufsplan

Ziel dieser Maßnahme ist die Erhöhung der Flexibilität der Studierenden in Bezug auf ihren empfohlenen Studienverlauf und die Sicherstellung der Anfertigung einer wissenschaftlichen Arbeit, welche häufig bei der Bewerbung für wissenschaftlich ausgerichtete Masterprogramme erforderlich ist. Gleichzeitig würde aus dieser Maßnahme eine Entlastung der Lehrkapazitäten resultieren, da die anfallenden Abschlussarbeiten besser auf Winter- und Sommersemester verteilt wären.
Zur Realisierung dieser Maßnahme müssten die Module des Studienverlaufsplanes vertauscht werden, sodass die Bachelorarbeit im fünften Semestern erstellt wird. Ein illustratives Beispiel eines solchen alternativen Studienverlaufsplanes

6	Vertiefung 3b	ABV	ABV	ABV	ABV
5	Grdl. Makroökonomie	Bachelorarbeit		Vertiefung 2a	Vertiefung 3a
4	Grdl. Mikroökonomie	Vertiefung 2b	Vertiefung 4	ABV	Vertiefung 1b
3	Management	Supply and Operations Management	Wirtschaftsinformatik	Einführung VWL	Vertiefung 1b
2	Interne Unternehmensrechnung	Investition und Finanzierung	Jahresabschluss und Steuern	Statistik	Privatrecht
1	Externe Unternehmensrechnung	Grundlagen der BWL	Marketing	Mathematik	Öffentliches Recht

Abbildung 20: Alternativer Studienverlauf

ist in Abbildung 20 zu finden.
Die Realisierung dieser Modifikation erfolgt von Fachbereichsseite lediglich durch die Studienganskoordinatoren sowie bei möglichen Verschiebungen von Lehrveranstaltungen in Absprache mit den betroffenen Professuren.

4.3.4 Verlängerung des Praktikumszeitraums

Ziel dieser Maßnahme ist die Sicherstellung eines dreimonatigen Zeitraums für ein Praktikum in der vorlesungsfreien Zeit nach dem vierten Semester. In Abbildung 21 sind die bisherigen Klausurzeiträume und die daraus resultierenden Zeiträume für ein Praktikum in den letzten drei Jahren dargestellt. Für das SoSe 2010 wurde ein möglicher Lösungsansatz zur Gewährleistung der drei Monate erarbeitet. Dieser sieht vor, dass die Klausuren der Vertiefungsmodule sowie der Module des vierten Semesters in den ersten drei Wochen des Klausurzeitraumes stattfinden und dass in den ersten beiden Wochen des folgenden Wintersemesters keine prüfungsrelevanten Inhalte in den Veranstaltungen behandelt werden. Dies würde gewährleisten, dass den Studierenden die Möglichkeit gegeben ist, ein längeres Praktikum zu absolvieren, ohne ein Urlaubssemester zu beantragen und damit den Studienabschluss in Regelstudienzeit zu gefährden.
Zurzeit findet an der Professur für Wirtschaftsinformatik des Fachbereichs Wirtschaftswis-

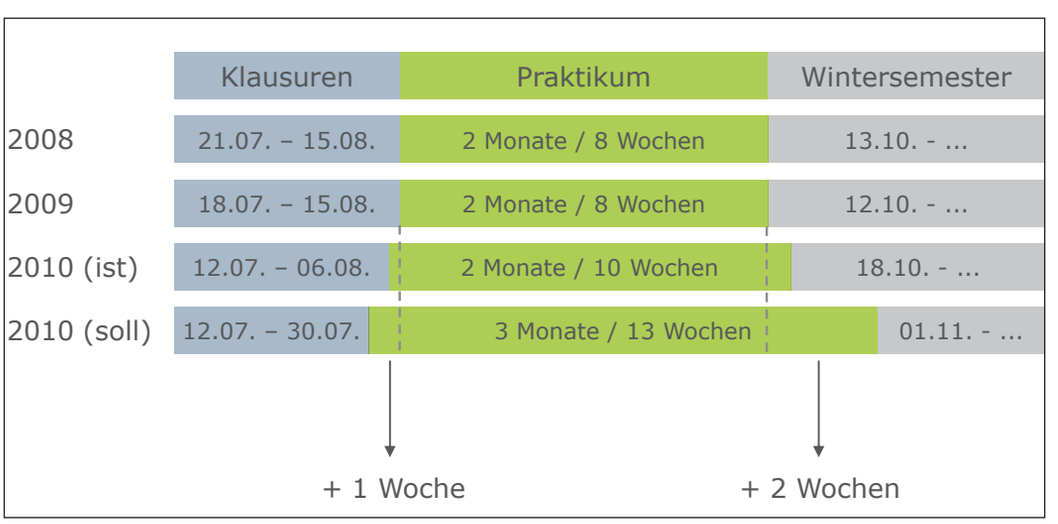


Abbildung 21: Vorgeschlagener Praktikumszeitraum

senschaft ein Projekt statt, das sich mit einer Optimierung der Lehrveranstaltungs- und Klausurplanung befasst. Da sich dieses noch in der Planungsphase befindet, könnte der vorgeschlagene längere Praktikumszeitraum als ein Ziel bei der Optimierung der Klausurplanung aufgenommen werden. Die Kosten und der zeitliche Aufwand hinsichtlich Koordination und Planung müssten im Detail unter gegebenen Bedingungen genauer ermittelt werden.

4.3.5 Die Ausweitung des Lehrangebots

Im Rahmen der qualitativen und quantitativen Analyse wurde die Notwendigkeit der Ausweitung des Lehrangebots sowohl im Kernfach als auch in der fachnahen ABV identifiziert.
Im Kernfach besteht Bedarf im Angebot zusätzlicher Seminare. Viele Studierende haben erst bei der Anfertigung der Bachelorarbeit die Möglichkeit, die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten zu erlernen, da das Angebot an Seminaren im Bachelorstudium begrenzt ist. Die Studienordnung des volkswirtschaftlichen Studiums sieht z.B. überhaupt kein Seminar vor, weswegen keine volkswirtschaftlichen Seminare angeboten werden. Auch in der BWL ist das Angebot für Bachelorstudierende begrenzt.
Eine Aufstockung des Seminarangebots würde sicherstellen, dass interessierte Studierende auch wirklich die Möglichkeit erhalten, eine wissenschaftliche Arbeit bis zur Bewerbung um einen Masterplatz bzw. bis zur Ausarbeitung der Bachelorarbeit anzufertigen. Je nach Studiengang ist dazu die Verstetigung des Angebots an Seminaren bzw. ihre grundsätzliche Verankerung in der Studien- und Prüfungsordnung notwendig.
In diesem Zusammenhang ist auch auf das neuste Angebot der Bibliothek einzugehen. Die Mitarbeiter der Bibliothek bieten Bibliotheksführungen an, in deren Rahmen sie Studierende an die Methoden der Recherche und dem Umgang mit Datenbanken heranführen.

5 Zusammenfassung

Übergeordnetes Ziel des Projektes war die Optimierung relevanter Teilbereiche des Studiums bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Effizienz- und Effektivitätskriterien. Daraus abgeleitete Ziele umfassten die Erhöhung der Studierendenzufriedenheit sowie der Abschlussquote und die Verkürzung der Studienzeiten.
Zunächst wurden in einer qualitativen Analyse mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews erste Problembereiche identifiziert. Im weiteren Projektverlauf erfolgte zur Konkretisierung dieser zum einen die Aufnahme und Analyse dafür relevanter Teilprozesse. Dafür wurde die Methode des Geschäftsprozess-Blueprinting eingesetzt, welche die Perspektive der Universität als Dienstleistungsanbieter und die Perspektive der Studierenden als Dienstleistungsnachfrager gleichermaßen berücksichtigt. Dieser Ansatz wurde damit unseres Wissens erstmalig auf den universitären Bereich übertragen.
Zum anderen fand zur Bestätigung der Problembereiche eine umfangreiche Umfrage der am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft immatrikulierten Bachelor-Studierenden statt. Aus der qualitativen Analyse resultierten nicht nur Schwächen, sondern es wurden auch Stärken ersichtlich. Aufgrund der dargestellten Projektziele erfolgte jedoch im Rahmen von Prozessaufnahme und Studierendenumfrage lediglich eine Fokussierung auf die identifizierten Problembereiche. Auf positiv hervorgehobene Aspekte wurde nicht näher eingegangen.

Vor diesem Hintergrund wurden für die identifizierten Schwachstellen Modifikationsmaßnahmen erarbeitet, die einer Verbesserung dienen sollten. Während die vorgestellten Maßnahmenpakete einen langfristigen Charakter besitzen, versprechen die erarbeiteten Einzelmaßnahmen aufgrund schneller Implementierung kurzfristige Erfolge. Abbildung 22 gibt einen Überblick über alle vorgestellten Maßnahmen und systematisiert sie zum einen hinsichtlich ihres Umfanges (Maßnahmenpakete vs. Einzelmaßnahmen) und zum

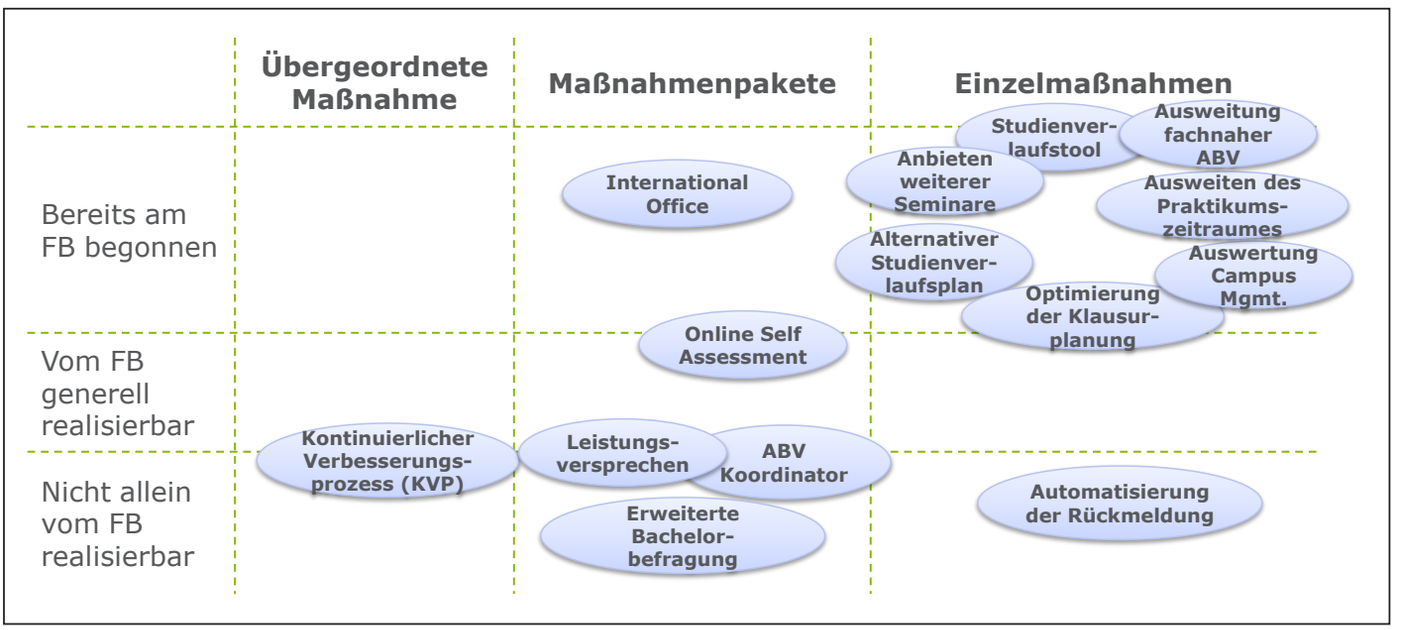


Abbildung 22: Erarbeitete Maßnahmen

anderen hinsichtlich der Zuständigkeiten (Fachbereichsebene vs. Universitätsebene, ggf. Land Berlin) sowie des aktuellen Bearbeitungsstatus. Diese Unterteilung hebt hervor, dass ein Teil der erarbeiteten Modifikationsvorschläge vom Fachbereich alleine umgesetzt werden kann und diese zum größten Teil bereits im Rahmen des Projektes in Angriff genommen wurden. Es sind jedoch lange nicht alle Modifikationen vom Fachbereich alleine realisierbar, sondern es bedarf gerade hinsichtlich der übergeordneten Maßnahmen bzw. Maßnahmenpakete Entscheidungen des Präsidiums bzw. der Zentralen Universitätsverwaltung. In Hinblick auf diese Maßnahmenpakete, welche im Gegensatz zu den auf prozessuale Schwächen ausgerichteten Einzelmaßnahmen auch strukturelle Probleme adressieren, muss zuallererst nebst Zuständigkeiten die kritische Finanzierungsfrage geklärt werden.

Alle erarbeiteten Maßnahmen bzw. Maßnahmenpakete stehen im Zusammenhang und bedingen sich in gewisser Art und Weise. Daher ist es sinnvoll, nicht nur einzelne Maßnahmen bzw. Maßnahmenpakete zu implementieren, sondern durch die kombinierte Umsetzung konsequent resultierende Synergien zu nutzen. Somit bietet sich die Chance, in naher Zukunft an die Ergebnisse von StuPrO anzuknüpfen und den Fachbereich noch stärker als bisher auf die Qualitätssicherung und -verbesserung auszurichten. Das Projekt „Studiumsbezogene Prozessoptimierung“ war somit für den Aufbau und die Stärkung des Qualitätsbewusstseins am Fachbereich ein guter Beginn. Somit bietet StuPrO den Ausgangspunkt sowohl für ein kontinuierliches Qualitätsmanagement als auch für den Aufbau eines Controllings am Fachbereich. Dies fördert die erforderliche Transparenz am Fachbereich in Bezug auf Kennzahlen (z.B. Betreuungsquoten, leistungsorientierte Mittelvergabe) sowie die relevanten Rahmenbedingungen sowie mögliche Folgen der Gestaltung von Lehrangeboten.

All diese Maßnahmen können aber nur bis zu einem gewissen Teil die Folgen der aufgezeigten, im nationalen Vergleich nicht wettbewerbsfähigen Betreuungsrelationen kompeniseren. Eine Initiative zur Qualitätssteigerung in der Lehre muss vor allem an diesem Punkt ansetzen.

6 Quellen

Bruhn, M.; Georgi, D. (2000): Kundenerwartung als Steuerungsgrösse. In: Marketing ZfP, 22, 3, S. 185-196.

Destatis (2008): Bildung und Kultur – Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the Service Company – Managing Service Processes Efficiently, in: Journal of Business Research, 57(4), S. 392–404.

Gersch, M.; Schöler, B.; Hewing, M. (2010): Service Dominant Logic and Business Process Blueprinting: Enhancing the View on Performance by Integrating the Customer Perspective, Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems, http://aisel.aisnet.org/amcis2010/117.

Heine, C.; Willich, J.; Schneider, H.; Sommer, D. (2008): Studienanfänger im Wintersemester 2007/ 08. HIS: Forum Hochschule, 16/2008.

Hennig-Thurau, T.; Langer, M.F.; Hanse, U. (2001): Modeling and Managing Student Loyalty - An Approach Based on the Concept of Relationship Quality, in: Journal of Service Research, 3(4), S. 331–334.

Heublein, U.; Hutzsch, C.; Schreiber, J.; Sommer, D.; Besuch, G. (2010): Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen. HIS: Forum Hochschule, 2/2010.

Hogreve, J. (2010): Serviceversprechen in der universitären Lehre. Vortrag an der FU Berlin, 27.01.2010.

Hogreve, J.; Gremler, D. D. (2009): Twenty Years of Service Guarantee Research: A Synthesis, in: Journal of Service Research, 11 (May), S. 322-343.

Kleinaltenkamp, M. (1999): Service-Blueprinting. Ein Instrument zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Dienstleistungsprozessen, in: Technischer Vertrieb, 1(2), S. 33–39.

Kotzé, T.G.; du Plessis, P.J. (2003) : Students as „co-producers" of education: a proposed model of student socialisation and participation at tertiary institutions, in: Quality Assurance in Education, 11(4), S. 186-201.

Zimmerhofer, A. (2008): Studienberatung im deutschen Hochschulsystem auf der Basis psychologischer Tests: Studienfachprofile, Vorhersagevalidität und Akzeptanz. Dissertation, RWTH Aachen, 2008.

Zimmerhofer, A. (2009): Self-Assessments zur Studienorientierung. Vortrag an der Freien Universität Berlin, 11.–12.06.2009.

Freie Universität Berlin