

# Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

## Beratung oder Service?

- Das „Akademische Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ der Universität Köln (1923-1938)
- Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover – Ein Zwischenbericht
  - Zwei Jahre Info-Service an der Freien Universität Berlin. Eine Bilanz
- Zu den Auswirkungen der Einrichtung einer Studienzentrale an der Universität Göttingen

**4 | 2007**

## Herausgeberkreis

*Sabina Bieber*, Dr., Zentrale Studienberatung der Universität Potsdam, Vorstandsvorsitzende der GIBeT e.V. - Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen

*Helga Knigge-Illner*, Dr., bis 2005 Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführende Herausgeberin)

*Achim Meyer auf der Heyde*, Generalsekretär des DSW - Deutsches Studentenwerk, Berlin

*Uli Knoth*, Leiter des SSC - Student Service Center der Fachhochschule Darmstadt

*Elke Middendorff*, Dr., Hochschul-Informations-System (HIS) Hannover

*Gerhart Rott*, Dr., Akad. Direktor Zentrale Studienberatung, Bergische Universität Wuppertal, ehem. Präsident des FEDORA - Forum Européen de l'Orientation Académique

*Klaus Scholle*, Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführender Herausgeber)

*Sylvia Schubert-Henning*, Leiterin der Studierwerkstatt Universität Bremen

*Wolff-Dietrich Webler*, Prof., Dr., Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

*Michael Weegen*, Dr., Leiter des Projekts Informationssystem Studienwahl und Arbeitsmarkt (ISA), Universität Duisburg-Essen

## Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“. Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Der Fachverlag für Hochschulthemen  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld  
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

### Satz:

K.Gerber, E-Mail: [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)

### Geschäftsführende Herausgeber:

H. Knigge-Illner, E-Mail: [knigge.illner@gmail.com](mailto:knigge.illner@gmail.com)

K. Scholle, E-Mail: [klaus.scholle@studieren-in-bb.de](mailto:klaus.scholle@studieren-in-bb.de)

### Anzeigen:

Die ZBS veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind der Homepage „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“ zu entnehmen.

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 09.11.2007

### Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR zzgl. Versandkosten  
Abbestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de/zeitschriftkonzept.html](http://www.universitaetsverlagwebler.de/zeitschriftkonzept.html). Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

**Druck:** Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

**Copyright:** UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

Sehr geehrte Abonnentin, sehr geehrter Abonnent der „Zeitschrift für Beratung und Studium“,

bei Einführung der von Ihnen abonnierten Zeitschrift im vorigen Jahr wurden wir von allen Seiten gewarnt:

Bei ständig sinkenden Bibliotheksetats (bzw. steigenden Preisen vor allem der internationalen Zeitschriften) wurden uns nur geringe Chancen eingeräumt, eine neue Fachzeitschrift zu plazieren.

Daher haben wir den Einführungspreis mit 49 Euro für ein Jahres-Abonnement (4 Hefte) so hart kalkuliert, dass mit dieser Summe mehr (oder weniger) kein Etat eines Fachbereiches oder einer Bibliothek zu sanieren war.

Allerdings ergaben sich auch keine Spielräume. Wir sind zwar weiterhin im Aufbau, müssen aber nun doch der Kostenentwicklung folgen. Mit dem künftigen Preis von 59 Euro jährlich hoffen wir, den Service zu verbessern, mehr Gestaltungsspielraum zu gewinnen und Ihnen eine noch attraktivere Zeitschrift bieten zu können.

Verglichen mit anderen Zeitschriften, sind das immernoch sehr geringe Beträge.

Die Vorteile der Mehrfach-Abonnements unserer Zeitschriften (diese plus ihre Schwesterzeitschriften) bleiben auf Basis der neuen Preise bestehen. Wir hoffen, sie nun einige Zeit stabil halten zu können.

Wir bitten Sie um Verständnis und verbleiben mit freundlichen Grüßen  
Ihr UniversitätsVerlagWebler

# Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

## Editorial

85

## Beratungsentwicklung/-politik

*Franz Rudolf Menne*

**Das „Akademische Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ der Universität Köln (1923-1938)**

Entwicklung, Ausrichtung und Arbeitsalltag einer frühen Beratungseinrichtung

86

## Anregungen aus der Praxis/ Erfahrungsberichte

*Ralf Mahler*

**Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover – Entstehungsgeschichte und Erfahrungen nach eineinhalb Jahren Praxis.** Ein Zwischenbericht

92

*Siegfried Engl*

**Zwei Jahre Info-Service an der Freien Universität Berlin.**

Eine Bilanz. Call-Center, E-Mail-Service und Info-Counter an der Schnittstelle von Dienstleistungen für Studierende und Bewerber

97

*Isabel von Colbe-van de Vyver & Juliane Just-Nietfeld*

**Zu den Auswirkungen der Einrichtung einer Studienzentrale auf die Kernaufgaben der Zentralen Studienberatung: Information und Beratung**

101

*ZBS - Zeitschrift für Beratung und Studium*

**Das Anliegen hinter der Frage – Beratungshandeln erfordert Professionalität**

Ein Interview der ZBS mit Mitarbeiterinnen des Teams Zentrale Studienberatung der Universität Göttingen

104

**Kommentar: Auf dem Weg zur Kundenberatung?**

(Klaus Scholle)

107

## Tagungsberichte

**„Alles ist Marketing“**

Studienberater-Tagung an der Hochschule Harz, GIBeT-Tagung, 5. bis 8. September 2007, Wernigerode (Johannes Nyc)

108

**FEDORA-Psyche Konferenz "Crossing Internal and External Borders. Practices for an Effective Psychological Counselling in the European Higher Education"**

University of Crete in Rethymnon, Griechenland, 5. bis 8. September 2007

(Michael Katzensteiner)

110

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

**Hauptbeiträge der parallelen Hefte IVI, P-OE, QiW, HM und HSW**

IV

4 | 2007

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

viele Hochschulen bauen zur Zeit ihre Tutorienprogramme aus.

Im Folgenden bietet der UVW Verlag mit der Kombination von zwei Titeln die ideale Ratgeberliteratur für Tutorien.

Fachbereiche geben diese beiden Bücher (zus. 37.40 Euro zzgl. Versandkosten) mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“).

Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

### Helen Knauf: Tutorienhandbuch Einführung in die Tutorienarbeit

Das Tutorienhandbuch bietet eine grundlegende Einführung in die Tutorienarbeit und kann als Ideenschatz für die Gestaltung von Tutorien und Workshops zur Tutorienqualifizierung dienen. Einzelne Veranstaltungskonzepte laden zur Nachahmung ein; Erfahrungsberichte aus der Tutorienarbeit zeigen, wie Tutorien an Hochschulen etabliert werden können.

Das Handbuch gibt in übersichtlicher Form Antworten u.a. zu den Fragen:

Was ist Tutorienarbeit?

Wie kann erfolgreiche Tutorienarbeit geleistet werden?

Welche Methoden finden Anwendung?

Für jeden, der sich mit Tutorienarbeit beschäftigt, ist dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsmittel.

ISBN 3-937026-34-7, Bielefeld 2007,  
2. überarbeitete Auflage, 159 Seiten, 22.80 Euro

Bestellung

Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de),

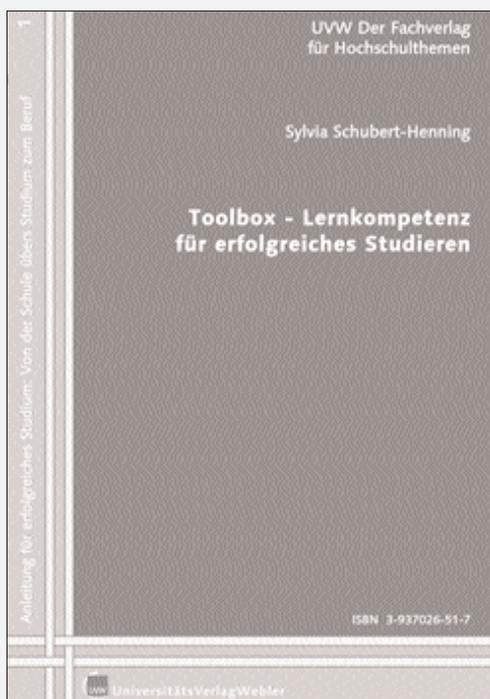
Fax: 0521/ 923 610-22



Reihe Gestaltung motivierender Lehre  
in Hochschulen: Praxisanregungen

### Sylvia Schubert-Henning

#### Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren



Die „Toolbox – Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren“ enthält 40 Tools, die lernstrategisches Know-how für selbstgesteuertes Lernen mit Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens verknüpfen. Diese Handwerkszeuge unterstützen Studierende bei der Verbesserung ihres Selbstmanagements, beim gezielten Lesen von wissenschaftlichen Texten sowie beim Vorbereiten und der Präsentation von Referaten. Darüber hinaus erhalten Studierende mit den Tools grundlegende Tipps zum Erstellen von Hausarbeiten oder zur Prüfungsvorbereitung. Die Tools eignen sich besonders gut als kompaktes Material für Fachtutorien in der Studienanfangsphase, für selbstorganisierte Lerngruppen oder auch für Studierende, die sich diese Fertigkeiten im Selbststudium aneignen wollen. Ein Blick auf die theoretischen Grundlagen von Lernkompetenzen lassen die Werkzeuge des selbstgesteuerten Lernens im Studium „begreifbar“ werden. Mit einer gezielten Anwendung der Tools werden die Lernmotivation und die Freude am Studieren maßgeblich gestärkt.

ISBN 3-937026-51-7, Bielefeld 2007, 110 Seiten, 14.60 Euro

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Anleitung für erfolgreiches Studium:  
Von der Schule übers Studium zum Beruf

Bevor wir uns mit dem Schwerpunktthema dieses Heftes „Service oder Beratung?“, mit der Einrichtung der Service Center an den Hochschulen befassen, folgen wir zunächst dem Blick zurück - diesmal auf die Anfänge der Studienberatung an der Universität Köln, die *Franz Rudolf Menne* in Fortsetzung seiner historischen Recherchen vorstellt: „Das „Akademische Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ der Universität Köln (1923-1938).“ **Seite 86**

Eine neue Entwicklung an den Hochschulen stellt die Einrichtung von Service-Centern für Studienbewerber und Studierende dar. Verschiedene Dienstleistungsbereiche wie Immatrikulation, Zulassung, Auslandsamt und Allgemeine Studienberatung – und in manchen Fällen auch weitere hochschulexterne Beratungsdienste wie z.B. die Sozialberatung oder die Psychologische Beratung des Studentenwerks – kooperieren in neuen Organisationsformen. Mit diesem Angebot antworten die Hochschulen auf den gestiegenen Informationsbedarf von Studienbewerbern und Studierenden. Um Effizienz und Kundenzufriedenheit zu erreichen, werden Informationen zum Studium in Kooperation der verschiedenen relevanten Verwaltungs- und Arbeitsbereiche gebündelt und an zentraler Stelle zu einer leichten und schnellen Verfügbarkeit für Studieninteressenten bereitgestellt. In zentral gelegenen Großraumbüros finden Studierende Ansprechpartner, die zu ihren Anliegen unter den verschiedenen Aspekten Auskunft geben und beraten. Die Rolle der Allgemeinen Studienberatung als eine der Hauptanlaufstellen für Studienbewerber und Studierende ist unterschiedlich: Teils war sie an diesem Entwicklungsprozess initiativ und aktiv beteiligt, wie z.B. an der Freien Universität Berlin, teils wurde sie von der Hochschulleitungen als Kooperationspartner mit „ins Boot geholt“, wie an der Universität Göttingen.

Die Beiträge dieses Heftes berichten über diese Service-Center aus der Sicht der Allgemeinen Studienberatung. Sie schildern deren Entstehungsgeschichte, zeigen die Vorteile eines zentral koordinierten Informationsdienstes auf und gehen auf die Schwierigkeiten ein, die bei der Zusammenarbeit der verschiedenen Arbeitsbereiche entstehen. Die Autoren versuchen, nach einer Laufzeit von mehreren Jahren eine erste Bilanz zu ziehen. Aufgeworfen wird dabei insbesondere die Frage, ob sich das Kerngeschäft der Studienberatung, die Information und Beratung von Studienbewerbern und Studierenden, verändert hat: Sind die Mitarbeiter der Studienberatung z.B. nun aufgrund der Entlastung durch das besser koordinierte und leicht verfügbare Informationsangebot freier geworden für die Form der intensiven persönlichen Beratung? Oder absorbiert ihre Integration in Service-Center soviel Kapazität für Informationsgespräche, dass für die intensive Beratung zu wenig Zeit bleibt? Wie beeinflussen sich möglicherweise Beratungskonzepte und Beratungsverhalten, wenn die Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen in einem Großraumbüro ihre jeweiligen Beratungsdienste anbieten? Die Berichte geben dazu erste Antworten oder auch in vorsichtiger Weise erste Anhaltspunkte; denn der Entwicklungsprozess ist noch nicht abgeschlossen und zum Teil stehen Evaluationsergebnisse noch aus.



Helga Knigge-Illner

*Ralf Mahler*, Leiter der Zentralen Studienberatung an der Universität Hannover, stellt in seinem Zwischenbericht „Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover - Entstehungsgeschichte und Erfahrungen nach eineinhalb Jahren Praxis“ vor. **Seite 92**

*Siegfried Engl*, der den Info-Service an der Freien Universität Berlin aufgebaut hat und seitdem leitet, berichtet über „Zwei Jahre Info-Service an der Freien Universität Berlin. Eine Bilanz“. **Seite 97**

Die Mitarbeiterinnen der Zentralen Studienberatung in Göttingen nehmen zu den von uns aufgeworfenen Fragen ausführlich Stellung: *Isabel von Colbe-van de Vyver und Juliane Just-Nietfeld* haben in ihrem Beitrag „Zu den Auswirkungen der Einrichtung einer Studienzentrale auf die Kernaufgaben der Zentralen Studienberatung: Information und Beratung“ ein Resümee ihrer Erfahrungen gezogen. Und sie haben sich außerdem gemeinsam mit ihrer Kollegin *Claudia Wüllner* einem Interview mit der ZBS gestellt, das wir unter dem Titel „Das Anliegen hinter der Frage – Beratungshandeln erfordert Professionalität“ wiedergeben. **Seite 101**

*Klaus Scholle* wurde durch das Thema zu einem kritischen Kommentar angeregt und stellt die Frage: **Auf dem Weg zur Kundenberatung?** **Seite 107**

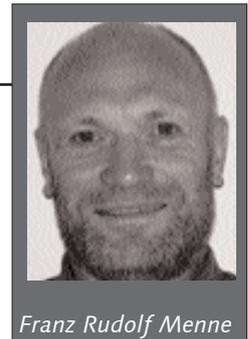
Unter der Rubrik Tagungsberichte befasst sich der Bericht von *Johannes Nyc* über die **GIBeT-Herbsttagung in Wernigerode an der Hochschule Harz** ebenfalls mit Kundenorientierung und Marketing, die nach seiner Meinung zunehmend in das Aufgabenfeld Studienberatung einzudringen drohen. **Seite 108**

Abschließend berichtet *Michael Katzensteiner* über eine anregende **Fedora-Psyche-Konferenz**, die kürzlich auf Kreta stattfand, und sich mit den „Practices for an Effective Psychological Counselling in the European Higher Education“ befasste. **Seite 110**

Helga Knigge-Illner

*Franz Rudolf Menne*

## Das „Akademische Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ der Universität Köln (1923-1938) Entwicklung, Ausrichtung und Arbeitsalltag einer frühen Beratungseinrichtung



*Franz Rudolf Menne*

Einer studentischen Initiative verdankt die allgemeine Studienberatung ihre erste Institutionalisierung an der Universität Köln, nur wenige Jahre nach deren Neugründung. Und letztlich ausschlaggebend zeigte sich hierbei wieder einmal das Wirken Konrad Adenauers als Oberbürgermeister der Stadt. In engem kollegialem Austausch mit vergleichbaren Einrichtungen anderer Hochschulen gelang es dem Leiter Dr. Fritz Cremer, die neue Einrichtung beachtenswert modern auszurichten und leistungsstark zu führen. Im Prozess der Gleichschaltung der Studienberatung in einem nationalsozialistisch orientierten Beratungsdienst des Reichstudentenwerkes fand die universitäre Einrichtung jedoch 1938 ihr Ende.

### 1. Die Anfänge innerhalb der Studentenschaft (1919 – 1922)

#### 1.1 Die studentische Initiative in der Gründungsphase der Universität

Durch einen Vertrag der preußischen Staatsregierung mit der Stadt Köln nahm im Mai 1919 die Neugründung einer Universität in Köln ihren Anfang. Mit der Umwandlung einer bereits in der Stadt existierenden Handelshochschule sowie einer Akademie für praktische Medizin in eine Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche sowie Medizinische Fakultät und der Konstituierung einer Rechtswissenschaftlichen sowie Philosophischen Fakultät begann der Studienbetrieb im Sommersemester 1919 mit anfänglich 1.299 Studierenden, davon 1.104 Studenten und 195 Studentinnen. Der Zustrom in den nächsten Jahren war allerdings enorm und bereits im Sommersemester des Jahres 1923 zeigte sich die Hochschule mit über 5.270 Studierenden (4.669 Studenten, 601 Studentinnen) nach der Berliner Universität als zweitgrößte in Preußen.

Auch die Anfänge zum Aufbau einer allgemeinen Studienberatung an der neuen Universität gehen bis in deren Gründungsjahr zurück. Die entscheidende erste Initiative kam dabei aus der Studentenschaft. Diese hatte sich bereits in der frühesten Phase des Universitätsaufbaus über bestehende bzw. im Aufbau befindliche Einrichtungen an anderen Hochschulen orientiert. Und es gelang der Studentenschaft auch, ihr Anliegen nur wenige Monate nach der formalen Gründung der Universität bereits auf die Tagesordnung einer Senatssitzung im September 1919 zu bringen. Auf dieser Sitzung unter der Leitung des Gründungsrektors Prof. Dr. Eckert wurde die Einrichtung einer allgemeinen Studienberatung aber zunächst auf ein Semester zurückge-

stellt. Zur Begründung verwies Eckert schlicht auf die schwierigen Zeitumstände, da die Universität Köln sich gerade erst im Aufbau befände.

Die Studentenschaft blieb jedoch auch im folgenden Jahr hartnäckig in ihren Bemühungen. Der sehr aktive Student der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Helm Wienkötter, wandte sich in seiner Funktion als Kreisleiter der Deutschen Studentenschaft im September 1920 erneut an den Gründungsrektor: „Ew. Magnifizenz gestattet sich der Unterzeichnende einen Vorschlag über eine Einrichtung zu unterbreiten, deren Notwendigkeit sich immer zwingender bemerkbar macht. Auf Grund gesammelter Erfahrungen (über Berlin, Leipzig, München, Göttingen u.a.) soll beiliegender Entwurf erstmalig Aufgaben und Programm eines „Kölner Akademischen Auskunfts- und Berufsberatungsamtes“ umreißen, zu dessen Verwirklichung noch eine Fülle von Einzelerkenntnissen erforderlich wäre.“ (Wienkötter an Rektor, 5.9.1920, UA Köln Zug. 28/85).

Im Folgenden begründete Helm Wienkötter seinen Vorschlag einerseits mit der rasant steigenden Studentenzahl und der „rascheren Abfertigung der einschl. Geschäfte“, andererseits wies er, wenn auch ganz im Sprachduktus der Zeit verhaftet, bereits auf einen Aspekt, der heute noch - oder wieder - durchaus modern und zukunftsweisend klingt: „Um gemäß der kaufmännischen Abstammung der Universität Köln sie auch ferner organisatorisch nach kaufmännischen Grundsätzen durchzubilden, kann eine Propagandaabteilung nicht fehlen.“

Mit dieser Eingabe befasste sich nur einen Monat später erneut der Senat. Zwar sprach man dem Studenten Wienkötter Dank für sein Engagement aus, „glaubte jedoch unter den heutigen Verhältnissen zunächst auf die Einrichtung eines solchen Amtes verzichten zu sollen“ (Rektor an Wienkötter, 22.10.1920, UA Köln Zug.28/85). Die generelle Haltung des Senats zeigte sich damit unverändert. Im Nachhinein mag auch heute noch verständlich erscheinen, dass die universitären Gremien in der Anlaufphase des akademischen Betriebes anderen Bereichen mehr Gewicht einräumen wollten. Dennoch bleibt festzuhalten, dass bereits von Anbeginn der Neugründung der Universität die Gedanken auch um Fragen etwa der Fundierung der Studienwahl, Optimierung der Studieneingangsphase, ja selbst des Studierendenmarketings kreisten.

#### 1.2 Das Vorbild an der Universität Leipzig

Doch gab die Studentenschaft auch jetzt ihr Vorhaben keineswegs auf. Bestärkt durch die bereits bestehenden Kon-

takte zu einem Fachausschuss ihrer Dachorganisation, der ‚Abteilung für Studien- und Berufsberatung‘ der Deutschen Studentenschaft in Göttingen, verfolgte sie im Verlauf des nächsten Jahres in Eigenregie den Aufbau einer derartigen Einrichtung. Mit hilfreichem Rat zur Seite stand seit Beginn der Bemühungen auch Dr. Arthur Köhler, Leiter der seit dem Sommer 1912 an der Universität Leipzig bestehenden „Amtlichen Akademischen Auskunftsstelle“. Zu ihm bestanden bereits im Sommer 1919 Kontakte. Auf eine Nachfrage aus Köln hatte er im Juli 1919 mit der Empfehlung zur Einrichtung einer derartigen Auskunftsstelle nach Leipziger Vorbild reagiert; gleichzeitig wurden die Studenten zu einer Besichtigung vor Ort eingeladen. Dass die Studenten die Einrichtung einer „Auskunftsstelle“ über den Senat zu erreichen suchten, entsprach ebenfalls ganz den Gedanken Dr. Köhlers. Über dieses Leipziger Vorbild hinaus scheint die Kölner Studentenschaft ebenfalls die Entwicklung des seit 1918 im Aufbau befindlichen „Akademischen Berufsamtes“ im schwäbischen Tübingen, das gleichartige Fragestellungen und Zielsetzungen verfolgte, intensiver beobachtet zu haben.

### 1.3 Das „Berufsberatungs- und Studienamt“ der Studentenschaft (1921/22)

Da das Vorgehen gemäß den Leitgedanken Arthur Köhlers zur Institutionalisierung einer „Akademischen Auskunftsstelle“ nicht zum erhofften Erfolg geführt hatte, wandte sich die Studentenschaft schließlich direkt an den Vorsitzenden des Kuratoriums der Universität, Oberbürgermeister Konrad Adenauer. In einer ausführlichen Eingabe skizzierten die Studenten die Notwendigkeit und Aufgaben der von ihnen gewünschten Einrichtung. Adenauer leitete das Gesuch umgehend an das Kuratorium, das oberste Verwaltungsorgan der Universität, weiter. Man führte bald Verhandlungen mit den studentischen Vertretern und befürwortete dem Oberbürgermeister gegenüber deren Ersuchen. Doch schleppte sich die Entwicklung im Frühjahr und Sommer 1921 weiter ergebnislos dahin, sodass die ungeduldiger werdenden Studierenden sich zu einer Art Selbsthilfemaßnahme entschieden. Publikumswirksam ergriffen sie die Initiative und propagierten in der Kölner Universitäts-Zeitung eine am 15. Juli 1921 erfolgte Eröffnung eines eigenen „Akademischen Auskunfts-, Berufs- und Studienberatungsamtes der Studentenschaft“, geleitet durch Helm Wienkötter. In einem geradezu werbenden Artikel wurden Zielgruppen, Möglichkeiten und Selbstverständnis der neuen Einrichtung vielversprechend beschrieben: „Wir bitten, sich in allen einschlägigen Fragen an die neuerrichtete Stelle zu wenden, die bestrebt ist, jedem Kommilitonen, den Absolventen der höheren Schulen und deren Eltern mit fachkundigem Rat zur Seite zu stehen. Durch Eintritt in eine Arbeitsgemeinschaft mit ähnlichen Einrichtungen anderer Hochschulen, durch die rege Unterstützung der Kölner Universität und der Dozentenschaft, durch die bereitwillige Mitarbeit einer Reihe von Kölner Altakademikern, von denen je einer in den vornehmlich in Betracht kommenden Berufen tätig ist und durch Anlage eines Archivs mit dem notwendigen Material über alle deutschen Hochschulen wird es möglich sein, jedem Ratsuchenden eine befriedigende Auskunft und eine verantwortungsbewusste Beratung zuteil werden zu lassen“ (Kölner Universitäts-Zeitung, 3.Jg. (1921) Nr. 6, S.14). Wenngleich diese

Beschreibung sicherlich etwas übertrieben und schönfärbisch ausgefallen sein mag, so überrascht doch die Programmatik der neuen Einrichtung, in der Köhlers konzeptionelle Gedanken eindeutig durchscheinen. Von Beginn an liegt eine klare Unterscheidung in - „befriedigende“ - Auskunft und - „verantwortungsbewusste“ - Beratung vor. Und: hier ist der in der jüngeren Vergangenheit gern so genannte ‚Klient‘ oder ‚Kunde‘ bereits modern das, was er zeitgenössisch wieder ist – Ratsuchender!

Stolz vermeldete die Studentenschaft dann Anfang Oktober 1921 auch in einem Schreiben an Oberbürgermeister Konrad Adenauer, zugleich ja Vorsitzender des Kuratoriums der Universität: „Die Studentenschaft gibt sich die Ehre der Stadt Köln mitzuteilen, dass sie mit Beginn des Wintersemesters 1921/22 ein Berufsberatungs- und Studienamt unter Leitung des Herrn Wienkötter eröffnen wird. Das Amt wird zunächst nur probeweise auf 1 Semester von Seiten der Studentenschaft errichtet, da wir nicht in der Lage sind, die Kosten für Leitung und Verwaltung derselben länger als ein Semester selbst zu tragen“ (Studentenschaft an Oberbürgermeister, 7.10.1921, UA Köln Zug. 28/85). In einem Antwortschreiben an den Vorstand der Studentenschaft begrüßte Adenauer ausdrücklich diese neue Einrichtung einer besonderen „Studienberatung“ (Oberbürgermeister an Vorstand der Studentenschaft, 15.10.1921, UA Köln Zug. 9/200). Das studentische Vorhaben schien mit dieser beispielhaften Selbsthilfeeinrichtung inhaltlich die Probe bestanden zu haben. Aus wirtschaftlichen Gründen musste man dann doch scheitern und konnte die begonnene Arbeit nicht längerfristig fortsetzen.

## 2. Adenauers entscheidende Weichenstellung und der Aufbau des „Akademischen Auskunftsamtes“ (1922/23)

Im Februar 1922 äußerten die Studierenden Oberbürgermeister Adenauer gegenüber nochmals ihre Gedanken und grundsätzliche Ausrichtung beim Aufbau eines derartigen „Akademischen Auskunftsamtes“. Sicherlich wohl wissend um Adenauers Haltung schrieben sie: „Das Amt solle nicht nur für Studenten sondern auch den höheren Schülern der Stadt Köln, wie überhaupt allen Personen bzw. Ratsuchenden offen stehen, die sich akademischen Berufen zuwenden wollen“ (Studentenschaft an Oberbürgermeister, 13.2.1922, UA Köln Zug. 9/200). Durch ihr unermüdliches Engagement - ja geradezu Insistieren - gelang es der Studentenschaft schließlich tatsächlich, den Kölner Oberbürgermeister für ihr Projekt endgültig zu gewinnen. Konrad Adenauer trat im Mai 1922 gegenüber dem Kuratorium der Universität weichenstellend für die amtliche Errichtung einer „Auskunfts- und Studienberatungsstelle in Verbindung mit dem städtischen Berufsamt“ ein (Oberbürgermeister an Kuratorium, 10.5.1922, UA Köln Zug. 28/85). Zur Finanzierung schlug er dabei vor, ein Viertel der Kosten auf den Haushaltsplan des städtischen Berufsamtes, drei Viertel auf die Universität zu verteilen. Diesem Vorstoß von höchster städtischer Stelle konnte man sich im Kuratorium nicht entziehen. Zumal neben dem Oberbürgermeister seitens der Stadt noch sieben Stadtverordnete, seitens der Universität nur der Rektor und Prorektor und der Geschäfts-führende Vorsitzende - sowie drei weitere vom Oberbür-

germeister aus dem Kreis der Stifter ernannte Mitglieder – dieses maßgebliche Hochschulgremium bildeten. Diese Machtverhältnisse wird die Studentenschaft sicherlich vor Augen gehabt haben, als sie nach dem wiederholten Scheitern ihres Vorhabens im Senat sozusagen die politische Seite zu gewinnen trachtete. Aber auch die andere Seite blieb nicht ganz ohne Einfluss. Zwar erklärte sich das Kuratorium (in seiner Sitzung vom 24. Mai 1922) grundsätzlich mit dem Vorschlag des Oberbürgermeisters einverstanden, - auch sollte für die neue Einrichtung ein Leiter „auf Vorschlag der Studentenschaft“ angestellt werden -, doch stellte der Geschäftsführende Vorsitzende, Geheimrat Prof. Dr. Eckert, der nach Ablauf seines Rektorats im Jahre 1921 diese wichtige Funktion übernommen hatte, gleichzeitig unmissverständlich fest: „In Betracht kommt ein Akademiker, der, um Kosten zu sparen, nur an halben Tagen beschäftigt werden soll“ (Eckert an Oberbürgermeister, 5.7.1922, UA Köln Zug. 28/85).

Hierbei blieb es jedoch nicht. Im Juni 1922 wurde zwischen allen Beteiligten endgültig festgelegt, dass der neue Stelleninhaber vormittags an der Universität den Studierenden und nachmittags im Berufsamt der Stadt den Schülern der höheren Schulen beratend zur Seite stehen sollte. Bei der konkreten sachlichen Ausgestaltung der Stelle verpflichtete sich die Studentenschaft, einen Raum zu stellen, die laufenden Geschäftskosten (Porto, Papier, Drucksachen, Schreibmaschine, Büromaterialien) zu tragen, für die Büroeinrichtung zu sorgen und eine Bürokraft zu stellen. Demgegenüber übernahm das Kuratorium das Gehalt des Stelleninhabers, die Raummiete und einen jährlichen Zuschuss zu den laufenden Geschäftskosten. Beim Gehalt ist aber klar zu stellen, dass es je zur Hälfte von der Universität sowie dem Berufsamt der Stadt (später Arbeitsamt Rheinland) getragen wurde. Fast zwei Jahre lang war die Studentenschaft beharrlich für die Realisierung ihres Wunsches eingetreten. Nun war die Einrichtung endlich formal beschlossen, und im Februar 1923 genehmigte das Kuratorium auch die Anstellung des ersten Leiters. Für die Übernahme der neuen Aufgabe ausgewählt wurde Dr. rer. pol. Fritz Cremer, seit wenigen Monaten an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät promoviert.

### 3. Der Leiter Dr. Fritz Cremer

Friedrich Cremer wurde am 10. April 1891 in Köln als Sohn des Bäckermeisters Joseph Cremer und seiner Frau Juliane geboren. Nach dem Abitur am Städtischen Schiller-Gymnasium im Kölner Stadtteil Ehrenfeld im Jahre 1911 studierte er zunächst zwei Semester Katholische Theologie an der Universität in Bonn. Zum Wintersemester 1912/13 nahm er in Köln an der Hochschule für kommunale und soziale Verwaltung das Studium auf in den Fächern Volkswirtschaftslehre, Öffentliches Recht und Sozialpolitik. Während des 1. Weltkrieges war er als Soldat sowohl an der West- wie an der Ostfront. Ab Dezember 1918 setzte er sein durch den Krieg unterbrochenes Studium in den gleichen Fächern zunächst in Bonn und dann an der neu gegründeten Kölner Universität fort. Bereits im Dezember 1919 erwarb er dort an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät das Diplom als ‚Sozialbeamter‘ (Note: gut). Er setzte seine Studien weiter fort und promovierte am 19. Juli 1922 bei Prof. Dr. Leopold von Wiese und Kaiserswaldau mit einer

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät eingereichten Dissertation zur thematischen Fragestellung ‚Überwindung der Wertlehre?‘, die ebenfalls mit der Note „gut“ bewertet wurde.

Seine neue Tätigkeit nahm Cremer zu Beginn des Sommersemesters am 1. April 1923 auf. Untergebracht war die neu eingerichtete Dienststelle zentral im damaligen Universitätsgebäude, d.h. in dem 1905 -1907 in der Kölner Südstadt nahe am Rheinufer errichteten repräsentativen Gebäude der alten Handelshochschule (heute Sitz der Verwaltung der Fachhochschule Köln). Sprech- und Besuchszeiten waren täglich, vormittags von 11 bis 13 Uhr. Aufgaben und Selbstverständnis der neuen Einrichtung zeigen sich erstmals prägnant skizziert in einer Art Eröffnungsanzeige Ende April 1923 in der Kölner Universitäts-Zeitung: „Um den Studierenden in Studien- und Berufsfragen unentgeltlich Auskunft zu erteilen, hat die Universität Köln auf Anregung der Studentenschaft und in Verbindung mit dem städtischen Berufsamt eine amtliche Auskunftsstelle eingerichtet, die zu Beginn dieses Semesters unter dem Namen ‚Akademische Studien- und Berufsberatung Köln‘ ihre Tätigkeit aufgenommen hat. Sie will einmal über alle Studienwege, über Zulassungs- und Prüfungsbedingungen der verschiedenen Fakultäten, über die wirtschaftlichen Studienverhältnisse auch an anderen Hochschulen einwandfrei und sicher orientieren, um jungen unkundigen Studenten nach Möglichkeit Um- und Irrwege, Zeitverluste oder wirkliche Fehlgänge beim Studium zu ersparen“ (Kölner Universitäts-Zeitung, 5. Jg. (1923) Nr. 1, S. 23). Die Modernität dieser programmatischen Ausrichtung ist unübersehbar und entsprach sicherlich auch dem generellen Selbstverständnis der universitären Neugründung bzw. ihres Leiters Cremer. Und auch ihr Impetus kann heute durchaus noch Gültigkeit beanspruchen.

## 4. Die Entwicklung unter der Leitung Cremers (1923 – 1938)

### 4.1 Allgemeines aus dem Arbeitsalltag

Unter der Leitung Cremers nahm die neue Einrichtung bald einen beachtlichen Aufschwung. Von Beginn seiner Tätigkeit im April 1923 bis Ende Januar 1924 sprachen insgesamt bereits 698 Besucher in der neuen Einrichtung vor, davon 162 zum wiederholten Male. Den weitaus größten Teil machten dabei Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät aus (509), dann folgten Studierende der Philosophischen Fakultät (125), der Rechtswissenschaftlichen Fakultät (59) sowie der Medizinischen Fakultät (5). Von allen Ratsuchenden ließ Cremer sich Auskünfte geben - etwa zu Vorbildung, bestandenen Prüfungen, Berufsausbildung, Beschäftigungen, Studien, Berufsziele, die er in einer eigenen „Kartothek“ sammelte. Außerdem wurden von ihm in diesem kurzen Zeitraum an 246 weitere Besucher kleinere Auskünfte gegeben, sodass die Gesamtbesucherzahl bis dahin bei 994 lag. Schriftliche Anfragen beantwortete er in dieser Zeit insgesamt 149.

Rasch machte er sich auch an den Aufbau einer eigenen „Infothek“, deren Materialien Interessierten zur Selbstinformation zur Verfügung stehen sollten. Auch er folgte hierin ganz dem programmatischen Denken Köhlers in Leipzig. Durch ein Rundschreiben an alle deutschen Universitäten und sonstige Hochschulen erbat er im Sommer 1923 ent-

sprechendes Informationsmaterial zu den Hochschulen und ihren Studienmöglichkeiten, welches ihm auch bereitwillig zugesandt wurde. Durch Unterstützung seitens der Universitäts- und Stadtbibliothek baute er ebenfalls eine Sammlung berufskundlicher Literatur auf. Beim Bezug einschlägiger Zeitschriften half das Landesberufsamt Düsseldorf. Neben der täglichen Beratungsarbeit in den Sprechstunden sowie der schriftlichen Auskunftserteilung sah er dabei über den ganzen Zeitraum seiner Tätigkeit eine vorrangige Aufgabe in diesem „planmäßigen Aufspüren aller Druckerzeugnisse, die irgendwie mit akademischen Studien- und Berufsfragen zusammenhängen“ (Cremer an Kuratorium, 4.10.1937, UA Köln Zug. 9/200).

Im Durchlauf des Jahres erwiesen sich gerade die Monate April und Mai als sehr arbeitsintensiv hinsichtlich der Inanspruchnahme von Beratung. So erschienen vom 1. April bis zum 10. Mai 1924 insgesamt 525 Besucher in seinen Sprechstunden. Unter diesen überwogen die Neuimmatrikulierten derart, dass er schätzte, dass 40% aller Erstsemester seine Auskunftsstelle aufsuchten. Auch Dreiviertel aller Ratsuchenden des Sommersemesters 1928 sprachen etwa in dieser Zeit vor. Und ein Jahr später beschreibt er seine Situation für diese Zeit folgendermaßen: „In den beiden ersten Monaten der Berichtszeit, April und Mai, war die Inanspruchnahme des Amtes eine sehr rege. Weit über 1000 mündliche und schriftliche Beratungsfälle wurden gezählt, sodass es kaum möglich war, den sonstigen Aufgaben der Studien- und Berufsberatung gerecht zu werden: Sammlung des studien- und berufskundlichen Materials, seine Nutzbarmachung für die Auskunfts- und Beratungspraxis“ (Tätigkeitsbericht Sommersemester 1929, UA Köln Zug. 9/199). Bedingt durch den regen Zuspruch, den die neue Einrichtung fand, und sicherlich auch aufgrund der für die Universitätsleitung verfassten Tätigkeitsberichte, drang der Ruf seiner Arbeit bald schon bis nach Berlin. So vermeldete bereits im Juni 1925 der Rektor der Universität an den Präsidenten der Reichsarbeitsverwaltung: „Die Auskunftsstelle wird sehr rege in Anspruch genommen“ (Rektor an Präsidenten der Reichsarbeitsverwaltung, 29.6.1925, UA Köln Zug. 28/85).

All diese Entwicklungen in Köln zogen selbstverständlich Kreise, und so verwundert es nicht, dass im Oktober 1930 das Sekretariat der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster sich beim Kölner Sekretariat über den wachsenden Arbeitsbereich Cremers erkundigte, „bevor die Frage der Einrichtung eines solchen Amtes bei unserer Universität geprüft wird“, wie es hieß. Die Antwort aus Köln wirft auch generell ein frühes Licht auf das Zusammenwirken von Sekretariat und allgemeiner Studienberatung: „Eine Mitwirkung des Sekretariats erfolgt bei dem Auskunftsamt nicht; es werden dagegen die an das Sekretariat gelangenden Anfragen, die sich auf Einrichtung des Studiengangs, Berufsaussichten usw. beziehen, vom Sekretariat an das Amt zur Erledigung abgegeben“ (Universitäts-Sekretariat an Sekretariat der Universität Münster, 9.10.1930, UA Köln Zug. 28/84).

Selbstverständlich plagten fortlaufende Finanzierungsnöte auch bereits die Arbeit der Kölner „Akademischen Auskunftsstelle“. Als die finanzielle Ausstattung seiner Dienststelle wieder einmal sehr eng war, zeigte sich Cremer auch hier recht ideenreich, indem er im Mai 1935 dem Kuratorium gegenüber vorschlug, „...durch das Kuratorium einen Betrag von RM -,30 pro Kopf einzuziehen, aus dem die sachlichen Unkosten des Amtes (Schreibkraft, Büromaterial und sonsti-

ge Sachausgaben) gedeckt werden können. Bei einer Zahl von rund dreitausend Studenten wären das jährlich RM 1800,-... Die vorgeschlagene Regelung ist beim Akademischen Auskunftsamt der Universität Berlin schon seit Jahren durchgeführt. Sie kann sachlich damit begründet werden, dass ungefähr jeder Student einmal die Beratung in Anspruch nimmt, deren wirtschaftliche, soziale und wissenschaftliche Bedeutung in keinem Verhältnis zu dem geringen Kopfbeitrag steht“ (Cremer an Kuratorium, 3.5.1935, UA Köln Zug. 9/200). Auch den heute bekannten Aufgabenzuwachs lernte Cremer im Fortlauf seiner Tätigkeit bereits kennen. So beauftragte ihn das Kuratorium im Mai 1937 damit, zusätzlich Sorge zu tragen für die Zusammenstellung des Vorlesungsverzeichnisses und spezieller Studienpläne, die Herausgabe von Studienführern (bestimmter Fakultäten wie auch einzelner Studienrichtungen) sowie die Herausgabe eines Gesamtstudienführers der Universität Köln.

#### 4.2 Eine erste Beratungsstatistik

Bedingt durch die schon früh nachgewiesene große Inanspruchnahme der Einrichtung und der damit verbundenen Arbeitsbelastung des Leiters war es Cremer bereits im Sommersemester 1924 gelungen, eine eigene studentische Hilfskraft genehmigt zu bekommen. Deren vorrangige Aufgabe bestand dann auch folgerichtig in der detaillierten Ausarbeitung statistischer Unterlagen. Zu Beginn seiner Arbeit war Cremer vom Vorsitzenden des Kuratoriums aufgefordert worden, - zunächst monatlich, dann für jedes Semester - Tätigkeitsberichte für ihn zu erstellen. Er hat dies während seiner gesamten Tätigkeit mit einer ausführlichen Darstellung der Arbeitsbereiche sowie beigefügter Besucherstatistiken getan. Letztere führte er sicherlich nicht zuletzt auch zur Legitimierung seiner Dienststelle. Dabei unterschied er stets in erstmalige und wiederholte Besuche, zählte Studenten und Studentinnen gesondert, unterschied säuberlich in akademische Studien- und Berufsberatung und erfasste die jährlichen Gesamtzahlen der schriftlich erteilten Auskünfte. Die Gesamtzahl der Ratsuchenden, die in seine Sprechstunden kamen, bewegten sich im Jahresmittel zwischen 1.596 (SS 1936, WS 1936/37) und 3.106 (SS 1926, WS 1926/27). In der Regel waren davon etwa 15% weiblich, was in etwa auch dem Anteil der Studentinnen an der Gesamtzahl der Studierenden an der Universität Köln entsprach. Eindeutig lag der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit auf der akademischen Studienberatung; die akademische Berufsberatung machte lediglich zwischen 12 und 30% der gesamten Beratungsgespräche aus. Die Zahl der schriftlich erteilten Auskünfte bewegte sich jährlich zwischen 559 (SS 1934, WS 1934/35) und 1.068 (SS 1925, WS 1925/26).

#### 4.3 Schulbesuche und Studierendenmarketing

Große Bedeutung maß Cremer – neben Information und Beratung – gerade auch dem Marketingaspekt seiner Tätigkeit bei. In einem Bericht des Jahres 1937 betonte er diesen auch schon einmal unverhüllt: „Das Akademische Auskunftsamt gibt nicht nur an Studierende, sondern an Personen, die vorerst noch außerhalb der Hochschule stehen, sachliche Aufklärung über die verschiedenen Studienrichtungen, ihre Gliederung, Dauer, Kosten, Aussichten usw. Diese Tätigkeit hat eine nicht zu unterschätzende Werbung für den Besuch der Universität Köln zur Folge“ (Cremer an Kuratorium, 4.10.1937, UA Köln Zug. 9/200). Mit dieser Be-

urteilung folgte er der bereits im Jahre 1920 geäußerten Ansicht Helm Wienkötters. Ja, er bezieht den Wert seines Wirkens an den Schulen auch einmal ganz konkret auf die gesteigerten Einnahmen aus den später eingehenden jährlichen Studiengebühren. Und auch die Mitbewerber hatte er dabei 1937 fest im Blick, wenn er dem Kuratorium gegenüber weiterhin eindringlich feststellte: „Es ist in Schulkreisen eine sehr bekannte Tatsache, dass viele Hochschulen auch heute noch mit Prospekten verschiedener Art sich werbend an die Abiturienten wenden.“

Bei seiner Einschätzung konnte er zu diesem Zeitpunkt bereits auf eine langjährige und reichhaltige Erfahrung in dieser Frage zurückblicken. Denn wohl seit dem Wintersemester 1923/24 hielt er auch größere Vortragsreihen in Gymnasien über Studiemöglichkeiten an der neuen Kölner Universität und „akademische und sonstige auf akademischer Vorbildung beruhende Berufe“. Zunächst waren dies ein- bis zweistündige Vorträge in sämtlichen Oberprimen Kölns, ab dem Wintersemester 1926/27 erstmals auch in den Untersekunden. Darüber hinaus entwickelte er bald aber auch eine rege Reisetätigkeit mit Vortragsveranstaltungen in Gymnasien entlang der heute so genannten Rheinschiene (Bonn, Köln, Düsseldorf, Duisburg). Weitere Schulbesuche führten ihn – jeweils im Wintersemester – weiter an den Niederrhein (Geldern, Kleve), ins Ruhrgebiet (Essen) und selbstverständlich ins näher gelegene Bergische Land und in die Eifel, aber auch bis in den Hunsrück (Idar-Oberstein) und an die Nahe (Bad Kreuznach). Dass hierin ein durchaus zielgerichtetes Vorgehen zu sehen ist, mag sein Vorstoß in einem Tätigkeitsbericht gegenüber dem geschäftsführenden Vorsitzenden des Kuratoriums Ende April 1927 verdeutlichen: „Anlässlich dieser jedesmal auf besonderen Wunsch gehaltenen Vorträge, mit deren jährlicher Wiederholung und weiterer Ausdehnung auch in anderen rheinischen Städten gerechnet werden muss, ist die Frage aufzuwerfen, ob nicht um dieser volkswirtschaftlich so wichtigen Aufklärungsarbeit willen die hiesige zunächst örtlichen Bedürfnissen gewidmete Stelle zu einer ‚Rheinischen Auskunftsstelle für akademische Studien- und Berufsfragen‘ auszubauen wäre, deren Arbeitsgebiet sich auf die ganze Provinz erstrecken würde“ (Cremer an geschäftsführenden Vorsitzenden des Kuratoriums, 29.4.1927, UA Köln Zug. 9/199).

Auch dieser Vorschlag orientierte sich ganz eindeutig an der Entwicklung der „Akademischen Auskunftsstelle“ in Leipzig. Deren Leiter Köhler hatte ja zumindest ideell Aufbau und Entwicklung der Kölner Einrichtung von Anfang an beeinflusst. Und ihm gelang es tatsächlich zum Wintersemester 1927/28, seine zunächst lokal und rein universitätsbezogene Dienststelle zum überregional zuständigen „Sächsischen Akademischen Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ auszubauen. Ein gleiches Ziel hatte – sicherlich in engerem Austausch mit dem Leipziger Kollegen – auch Cremer für das Rheinland verfolgt; er blieb mit seinen Bemühungen hierin allerdings erfolglos.

Allgemein arbeitete Cremer auch ganz modern gedacht – wie wir heute sagen würden – an einer besseren Vernetzung und Förderung des Übergangs von der Schule zur Hochschule. So versuchte er im Laufe des Sommersemesters 1928 auch erstmals gezielt, „mit denjenigen Studienräten und Studienrätinnen der einzelnen Anstalten Verbindung zu schaffen, denen entweder die Berufsberatung der höheren Schüler selbst obliegt oder die als Vertrauensleute

zwischen Schule und Berufsamt tätig sind“ (Tätigkeitsbericht Sommersemester 1928, 18.9.1928, UA Köln Zug. 9/199). Eine derartige enge Vernetzung steht auch heute noch – oder wieder einmal? – im Focus der Arbeit vieler Zentraler Studienberatungsstellen.

Aber auch innerhalb der Universität organisierte Cremer seit dem Wintersemester 1923/24 zielgruppengerichtete Vortragsreihen für Schüler und jüngere Studierende, zu denen aber auch ganz bewusst die Eltern miteingeladen waren. Diese fanden während der Vorlesungszeit zweimal wöchentlich (dienstags und freitags) abends um 19 Uhr in der Aula der Universität statt. Hierbei handelte es sich wiederum um Gemeinschaftsveranstaltungen der Akademischen Studien- und Berufsberatung und des Städtischen Berufsamtes in Verbindung mit der Kölner Studentenschaft und dem Akademikerbund Köln. Den Wert dieser Vortragsreihen hob er selbstverständlich immer wieder gerne, z.B. in seinen Tätigkeitsberichten, hervor. So heißt es in einem im Herbst 1930 angeforderten Bericht über diese bislang eigens veranstalteten Einführungskurse für Abiturienten an der Universität: „Hochschullehrer und Praktiker sprachen vor Abiturienten und Studierenden über die wichtigeren akademischen Berufe, ihr Wesen, ihre geistigen und körperlichen Anforderungen, ihre Ausbildung und wirtschaftlichen Verhältnisse“ (Bericht betreffend Einführungskurse für Abiturienten, 20.10.1930, UA Köln Zug. 9/199). Doch auch die wirtschaftliche Situation der - zukünftigen - Studierenden hatte er bei diesen Informationsveranstaltungen nicht unberücksichtigt gelassen, wenn er hinsichtlich der Gesamtkonzeption dieser Vortragsabende anschließend betonte: „Ihnen schlossen sich Vorträge über das Werkstudententum und die Stipendienverhältnisse an deutschen Hochschulen an.“

#### 4.4 Auf Sendung: Studienberatung im Radio

Sein modernes Denken, systematisch wie medial gesehen, äußerte sich auch in einer weiteren Kooperation. Wie er mit Genugtuung berichtete, wurde es ihm im Verlaufe des Wintersemesters 1928/29 „zum ersten Male möglich, auch den Rundfunk in den Dienst der akademischen Berufsberatung zu stellen“ (Tätigkeitsbericht Wintersemester 1928/29, 10.4.1929, UA Köln Zug. 9/199). In Zusammenarbeit mit dem Landesarbeitsamt und dem Berufsamt Köln organisierte er eine Sendereihe, die unter dem Titel „Was will ich werden?“ im Schulfunk des Westdeutschen Rundfunks ausgestrahlt wurde. In den von Ende November 1928 bis Ende März 1929 laufenden wöchentlichen Sendungen hatte er selbst insgesamt vier Auftritte, etwa mit einem Beitrag zu juristischen Berufen. Aber er nahm auch andere sich bietende Gelegenheiten wahr, zu allgemeineren Bereichen der alltäglichen Beratungsarbeit an der Hochschule in diesem immer wichtiger werdenden Medium aufzutreten, wie er in einem Arbeitsbericht im Oktober 1930 darlegt: „Dazwischen hatte der Berichterstatter Gelegenheit, in Einzelvorträgen vor dem Mikrofon über ‚Praktische Winke für erste Semester‘ und ‚Warum jetzt schon Studienberatung?‘ zu sprechen“ (Bericht betreffend Einführungskurse für Abiturienten, 20.10.1930, UA Köln Zug. 9/199). Dies ist der bislang früheste Hinweis darauf, dass ein Studienberater mit fachlichen Beiträgen im Radio „auf Sendung“ war! Mit seinem Vortrag „Praktische Winke für erste Semester“ wandte er sich dann auch in den Jahren 1931 und 1932 jeweils im März erneut per Radio an die jeweiligen Abiturientenjahrgänge.

## 5. Die nationalsozialistische Gleichschaltung und das Ende des „Akademischen Auskunftsamtes“ im September 1938

In den ersten Jahren nach der nationalsozialistischen Machtübernahme scheint die direkte Einflussnahme auf die alltägliche Arbeit in der Akademischen Auskunftsstelle nach bisherigen Erkenntnissen nur gering gewesen zu sein. Mit der Zeit zeigte sich aber doch eine stärkere Bedrängung und mit Wirkung vom 1. Juli 1937 erfolgten erste Einschränkungen der Arbeit. Das Arbeitsamt Rheinland war zum 1. April 1937 aus der Mitfinanzierung der Bezüge Cremers ausgestiegen und verzichtete auch auf seine weitere Mitarbeit in der Berufsberatung für höhere Schüler. Da die gesamten Kosten nun aus dem Universitätsetat aufgebracht werden mussten, sah die Universitätsleitung hier wohl nur die Möglichkeit, ihn zum Teil aus seinem angestammten Arbeitsfeld herauszuziehen und als Assistenten in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät mit der Führung von Fakultätsgeschäften zu beauftragen. Hiermit zeigte er sich aber keineswegs einverstanden und suchte die alte Position und auch Bedeutung seiner Dienststelle zurück zu gewinnen. Kämpferisch stellte er im Sommer 1938 in einem ausführlichen Memorandum („Denkschrift über die Notwendigkeit und Fortführung der Aufgaben und Arbeiten des Akademischen Auskunftsamtes für Studien- und Berufsfragen an der Universität Köln“, UA Köln Zug. 28/84) sein bisheriges Wirken und seine Erfolge in der Akademischen Auskunftsstelle dar. Und noch Mitte August 1938 beantragte er beim Rektor, dem hochangesehenen Chirurgen Hofrat Prof. Dr. Haberer von Kremshohenstein, dann erneut die uneingeschränkte Fortführung seiner früheren Aufgaben: „In Wahrnehmung der Belange des Akademischen Auskunftsamtes für Studien- und Berufsfragen an der Universität Köln stellt der Unterzeichnende hiermit ergebenst den Antrag, die seit dem 1. Juli 1937 erfolgten Einschränkungen in der Arbeitsweise des Akademischen Auskunftsamtes aufzuheben, den akademischen Berufsberater mit der Fortführung seiner früheren Aufgaben wieder ganz zu betrauen und ihn zu diesem Zweck von der Führung der Fakultätsgeschäfte zu entbinden“ (Cremer an Rektor, 15.8.1938, UA Köln Zug. 28/86).

All seine Bemühungen blieben indes erfolglos. Andere Kräfte hatten längst anders entschieden und auch Cremer wurde im September 1938 Opfer der weiter fortschreitenden nationalsozialistischen Gleichschaltung. Denn Anfang Oktober 1938 teilte das Studentenwerk Köln – als Dienststelle des Reichsstudentenwerks – dem Vorsitzenden des Kuratoriums kurz und bündig mit: „Hiermit teile ich Ihnen mit, dass Herr Walter Lutz mit Wirkung vom 28. 9. 1938 ab vom Reichsstudentenwerk als Leiter der Bezirksstelle Rheinland und Saargebiet des Beratungsdienstes beauftragt worden ist. Herrn Lutz obliegt somit die Durchführung des Beratungsdienstes an den gesamten Hoch- und Fachschulen des vorgenannten Bezirks. Ich bestätige hiermit die mit Herrn Direktor Dr. Bertram gemachte Vereinbarung, dass Herr Lutz Arbeitsräume (Zimmer 3109 u. 3110) mit Telefonanschluss (Nr. 219) im Universitätsgebäude zur Verfügung gestellt werden und dass das gesamte Material des bisherigen Akademischen Auskunftsamtes ihm zur Sichtung und evtl. Weiterbenutzung zur Verfügung gestellt wird, Heil

Hitler!“ (Studentenwerk Köln an Kuratorium, 7.10.1938, UA Köln Zug. 9/200). Ein fast gleichlautendes Schreiben ging wenige Tage später auch an den Rektor, Hofrat Prof. Dr. von Haberer, mit der Ankündigung, ihm bei einem Besuch in kürze den neuen Verantwortlichen für die allgemeine Studienberatung in Köln vorzustellen. Dies bedeutete nun unwiderruflich das Ende der langjährigen und durchaus erfolgreichen Tätigkeit Cremers, der die Stellung und Bedeutung der allgemeinen Studienberatung an der Kölner Universität auch auf Reichsebene im Rahmen der „Arbeitsgemeinschaft für akademische Studien- und Berufsberatung“ sichtbar und wirkungsvoll vertreten hatte. Vom geschäftsführenden Vorsitzenden des Kuratoriums, Dr. Faßl, hatte er bereits die Kündigung zum 1. Oktober 1938 erhalten!

## 6. Nachtrag: Zum Verbleib Cremers

Es gelang Cremer dennoch – wenn auch mit enormen Einbußen – im Universitätsdienst zu verbleiben. Nach einer Klage beim Arbeitsgericht Köln im März 1939 kam es zu einem Vergleichsvorschlag des Kuratoriums, auf das er einging, indem er eine angebotene Beschäftigung in der Universitätsbibliothek annahm. Dabei verlor der bislang stets sozial Aufgestiegene und sozial Engagierte allerdings seine beamtenähnlichen Rechte als langjähriger Angestellter sowie Ansprüche auf Hinterbliebenenversorgung und Unfallfürsorge. Auch reduzierte sich sein Einkommen fast auf die Hälfte seines bisherigen Gehaltes. Zuvor waren seine Bemühungen, eine Stelle als akademischer Berufsberater beim Landesarbeitsamt Rheinland zu erlangen, offensichtlich durch Ablehnung seitens des Reichsarbeitsministeriums in Berlin gescheitert. Wohl dieser Kampf um seine Beschäftigung und die Sorgen um die wirtschaftliche Existenz seiner Familie ließen ihn im November 1939 dann auch Mitglied der NSDAP werden (s. Lebenslauf Dr. Fritz Cremer, UA Köln Zug. 9/2488). Im Auftrag des Rektors erstellte er weiterhin für jedes Semester die Vorlesungsverzeichnisse, zuletzt für das Wintersemester 1944/45. Im Jahre 1943 erhielt er zudem noch das Treuedienst-Ehrenzeichen Stufe II verliehen. Den Krieg überstand er mit Ehefrau und Tochter in Köln-Klettenberg Wohnende unbeschadet. Und bereits im Wintersemester 1945/46 kämpfte er – fünfundfünfzig-jährig – erneut mit dem Kuratorium der Universität und dem ersten kommissarischen Rektor der Nachkriegszeit. Sein Ziel: die Wiedereinsetzung in seine alte berufliche Position und damit die Wiederrichtung des Akademischen Auskunftsamtes. Hierzu kam es jedoch nicht.

### Benutztes Archivmaterial:

Universitätsarchiv Universität zu Köln  
 UA Köln Zug: 28/84, 28/85, 28/86, 70/14, 9/199, 9/200, 9/2488  
 Kölner Universitätszeitung: 3. Jg. (1921)/Nr. 6; 5. Jg. (1923)/Nr. 1

### Literaturverzeichnis:

Cremer, F. (1924/1925): Die akademische Studien- und Berufsberatung in Köln, In: Kölner Universitäts-Kalender. Bitter, H. (Hg.), Köln, S. 24 - 30.  
 ders. (1925/1926): Die akademische Studien- und Berufsberatung in Köln, In: Kölner Universitäts-Kalender. Bitter, H. (Hg.), Köln, S. 92 - 94.

■ Franz Rudolf Menne, M.A., Zentrale Studienberatung, Universität zu Köln,  
 E-Mail: r.menne@verw.uni-koeln.de

Ralf Mahler



## Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover – Entstehungsgeschichte und Erfahrungen nach eineinhalb Jahren Praxis. Ein Zwischenbericht

An vielen Hochschulen in Deutschland sind in den letzten Jahren neue Serviceeinrichtungen für Studierende und Studieninteressierte entstanden. Die Idee ist dabei, verschiedene Einrichtungen in den Abteilungen für Studienangelegenheiten/-Studierendenverwaltung, der Studienberatung, International Office sowie Career Service etc. der Hochschule zusammenzuführen, die ihre Dienste in einem gemeinsam betriebenen Servicebüro (Frontoffice) den Klient/innen bzw. „Kunden“ anbieten. Dieses Modell ist aus der kommunalen Verwaltung als Bürgerbüro bekannt geworden. Als Vorreiter an den Hochschulen möchte ich hier die Universität Mainz, die Technische Universität München, die Hochschule Darmstadt und in Niedersachsen die Universität Göttingen nennen.

Schlagworte wie „Moderne Verwaltung“, „Kundenorientierung“, „One Face to the Customer“ sind die in diesem Zusammenhang immer wieder zu hören.

### 1. Vorläufer

An der Leibniz Universität Hannover (LUH) gab es schon vor einigen Jahren erste Überlegungen, das allseits bekannte Weiterschicken „von Pontius zu Pilatus“ einzudämmen und einen gemeinsamen Empfangs- und Servicebereich einzurichten. Das Projekt Campus Center verfolgte im Prinzip schon damals die gleiche Grundidee: Bündelung in einem gemeinsamen Frontoffice, längere Erreichbarkeit der Verwaltungsstellen, direkte Erledigung kleinerer Routineanliegen der Besucher/innen und/oder Weiterleitung an die jeweils richtige Stelle. Realisiert werden konnte allerdings damit nur eine eher kleine räumliche Lösung im Sockelgeschoss des Hauptgebäudes der Universität. Die Gründe der „kleinen“ Lösung lagen vor allem darin, dass es nicht durchzusetzen war, mehr Flächen an zentraler Stelle im Hauptgebäude für das einzurichtende Campus Center freizubekommen. Es wurden zwei (ziemlich teure) Glaspavillons errichtet, die als erste Anlaufstelle für die beteiligten Einrichtungen dienten. Dabei waren nicht nur hochschulinterne Einrichtungen (Dezernat studentische Angelegenheiten und Zentrale Studienberatung (ZSB)), sondern auch ‚Externe‘ wie das Studentenwerk Hannover, die Agentur für Arbeit und die Evangelische Studierendengemeinde (ESG) aktiv beteiligt.

Das Campus Center erfreute sich großer Nachfrage und wurde von den Besucher/innen bereits sehr gut angenommen. Damit konnten erste wertvolle Erfahrungen in der Zusammenarbeit verschiedener Einrichtungen in einer gemeinsam betriebenen Serviceeinrichtung (z.B. beim Thema

Erledigungstiefe und „richtige“ Weiterleitung in die Backoffices) gesammelt werden. Das Campus Center entwickelte sich zum Frontoffice des Immatrikulationsamtes und der Ausländerzulassung. Besonders stark gefragt war in den Jahren hoher Nachfrage seitens chinesischer Studieninteressierter der Bereich Zulassung für ausländische Studienbewerber (Admission), was zu einer gewissen „Schieflage“ in der Nachfrage und Zusammensetzung der Klientel führte. Allen Beteiligten wurde schnell klar, dass bei den formulierten Zielen und Ansprüchen diese räumliche Lösung nicht von Dauer sein konnte. Die zwei kleinen Glaskästen wurden schon bald als „Aquarien“ der Uni Hannover verballhornt. Die darin herrschenden Arbeitsbedingungen waren durch hohe Lärmbelastigung, kaum vorhandenen Sichtschutz und schlechtes Raumklima geprägt.

### 2. ServiceCenter der LUH – Planung und Konzeption

Ein personeller Wechsel in der Verwaltungsspitze der Universität ergab dann alsbald das Startsignal für ein groß angelegtes Projekt unter dem Titel „Studierendenservice 2005“, das durch die hochschuleigene „Organisationsentwicklung“ nach den Methoden des Projektmanagements professionell moderiert wurde. Der neue Vizepräsident für Verwaltung war Initiator und Promotor des Projektes. Ihm schwebte eine repräsentative Lösung vor, d.h. ein modernes Bürgerbüro an zentraler Stelle im Hauptgebäude der LUH - und das alles möglichst ressourcenneutral, d. h. ohne zusätzliche personelle Mittel. Die Mitarbeiter/innen des zukünftigen ServiceCenters (SC) sollten aus dem vorhandenen Personal der beteiligten Einrichtungen kommen. Auch die aufwändige Durchführung des Projektes „Studierendenservice 2005“ war neben dem „normalen“ Job zu erledigen. Allerdings ist ohne die tatkräftige Förderung und Rückenbedeckung der Hochschulleitung ein solches Projekt nicht möglich! Die Universität investierte erhebliche finanzielle Mittel in das Projekt, vor allem jedoch in die bauliche Umsetzung!

Dem Projekt vorausgegangen war ein durch eine externe Consulting-Firma erstelltes Gutachten zur „Reorganisation der Verwaltungseinheiten zur Betreuung von Studierenden“ aus dem Frühjahr 2004. Bedingt durch die Umsetzung des Bologna-Prozesses waren Probleme in der Prüfungsverwaltung entstanden, die zur Beauftragung des Gutachtens führten. Zum anderen standen Überlegungen an, die enorm angestiegenen Zahlen ausländischer Studienbewerber verwaltungstechnisch besser in den Griff zu bekommen.

Die in diesem Zusammenhang interessanten Empfehlungen sind hier kurz zusammengefasst. Die externen Gutachter empfehlen:

- Einrichtung eines Studierenden-Servicecenters
- Bündelung der in der Studierendenverwaltung beteiligten Einrichtungen
- hohe Ersterledigungsquote im Service Center
- Integration der (bisher eigenständigen) ZSB in die zentrale Verwaltung
- Integration der Infothek der ZSB in das Service Center sowie
- Integration der Aufgaben der Zulassung ausländischer Bewerber/innen in das Immatrikulationsamt

Unmittelbar in Umsetzung der Empfehlungen wurde das Projekt „Studierendenservice 2005“ aufgelegt. Alle Kooperationspartner aus Verwaltung, den Fakultäten sowie externe Partner des zukünftigen ServiceCenters wurden in das Projektteam eingebunden. Ein Lenkungsausschuss steuerte das Projekt, der über die Ergebnisse aus den verschiedenen Arbeitsteams zu entscheiden hatte. In weit über 20 Arbeitsgruppen (in jeweils unterschiedlicher Zusammensetzung) wurden u. a. folgende Themen erarbeitet:

- Leitidee, Beispiele anderer Hochschulen
- Anforderungs- und Aufgabenprofil
- Bearbeitungslevel, Erledigungstiefe und Ersterledigungsquote der verschiedenen Stationen des SC
- Verhältnis Backoffice – Frontoffice
- Informationsmanagement, EDV-Support
- Hotline und zentrale Erreichbarkeit via Telefon, Post, E-Mail
- Interne Struktur, Öffnungszeiten, erwartete Frequenzen über den Jahresverlauf
- Personalkonzept inkl. Anforderungsprofil und tarifliche Bewertung
- Schulungskonzept/-maßnahmen
- Raumplanung, Anforderungsprofil, Leit- und Orientierungssystem

Auszüge aus der im Projektteam entwickelten Leitidee des ServiceCenter verdeutlichen den hohen Anspruch:

*„Das ServiceCenter ist eine zentrale Serviceeinrichtung der LUH. Es symbolisiert eine moderne, innovative und zukunftsorientierte Verwaltung, es gestaltet die Wertewandlung zur Kundenorientierung aktiv mit ... Die Mitarbeiter/innen sind ein Team mit gemeinsamem Selbstverständnis ... Ein kollegiales und faires Miteinander ist die Grundlage für ein gutes Betriebsklima.“*

Das Projektteam konnte im Frühjahr 2005 ein Gesamtkonzept vorlegen, das vom Lenkungsausschuss und Hochschulleitung schließlich „abgesegnet“ wurde. Im Folgenden einige wesentliche Auszüge:

- Das ServiceCenter für Studierende (SC) ist eine zentrale Serviceeinheit der Leibniz Universität Hannover. Das SC ist die erste Anlaufstelle für Studierende und Studieninteressierte.
- Am SC beteiligte Einrichtungen sind die zentralen Serviceeinrichtungen aus Verwaltung und Beratung der LUH sowie externe Partner.
- Informationsmaterial von personell nicht direkt im SC vertretenen Einrichtungen (Fakultäten, Career Service, Hochschulsport etc.) wird ausgehändigt und vermittelt.

- Das SC soll als zentraler und repräsentativer Raum im Hauptgebäude auch als Ort ausgewählter akademischer Veranstaltungen zur Verfügung stehen.
- Neben dem zentralen Empfang des SC, den alle Besucher/innen durchlaufen müssen (großer Empfangsraum mit Empfangstresen mit zwei Arbeitsplätzen sowie Wartemöglichkeiten) gibt es einen Servicebereich (Großraumbüro mit bis zu 8 Arbeitsplätzen) und einen Selbstinformationsbereich für die Besucher (Infothek, betreut durch eine studentische Hilfskraft), ausgestattet mit Print- und Internetmedien (6 PC-Arbeitsplätze).
- Der Empfang steuert die Besucherströme im SC, führt für die jeweiligen Arbeitsplätze/Aufgabenbereiche im SC Wartelisten durch Nummernvergabe und schickt je nach Anliegen die Besucher/innen zum „richtigen“ Arbeitsplatz im Servicebereich.
- Startmodell: An den Arbeitsplätzen im Servicebereich wird zunächst unter den verschiedenen Aufgabenbereichen (Immatrikulationsamt, Admission, Prüfungsamt, Beratung, externe Partner) unterschieden.
- Im Startmodell schicken die beteiligten Einrichtungen jeweils Mitarbeiter ins ServiceCenter, die vor Ort die Aufgaben im Frontoffice erledigen. Dafür sollen nur hauptamtliche Mitarbeiter/innen, keine studentischen Hilfskräfte eingesetzt werden.
- Für den Einsatz ihrer Mitarbeiter/innen im SC – mitsamt der Erstellung von Dienst- und ggf. Vertretungsplänen – sind die jeweiligen Einrichtungen verantwortlich. Dabei soll auf den im Jahresverlauf unterschiedlichen Nachfragebedarf möglichst flexibel reagiert werden.
- Lange Warteschlangen im SC sind zu vermeiden. Bei starker Nachfrage hat die Erledigung der Aufgaben im SC Vorrang vor denen im Backoffice.
- Im SC soll eine insgesamt möglichst hohe Ersterledigungsquote erreicht werden. Die Quote unterscheidet sich von Aufgabenbereich zu Aufgabenbereich erheblich (z.B. Immatrikulationsamt sehr hoch, Beratung deutlich niedriger).
- Es sind klare Kriterien für die Weiterleitung ins Backoffice festgelegt, die im Wesentlichen von der Komplexität des Anliegens und von der erforderlichen Gesprächs- bzw. Bearbeitungsdauer abhängen.
- Zielmodell: In einer Erprobungsphase von drei Jahren soll das Zielmodell entwickelt werden. An allen Arbeitsplätzen der Verwaltungsstellen im Servicebereich werden dann die gleichen Aufgaben erledigt. Die Besucher/in trifft im SC nur auf einen Ansprechpartner der LUH, von dem das Anliegen komplett erledigt wird – entsprechend dem Motto „Integrierter Service aus einer Hand, One Face to the Customer“. Dazu bedarf es der Entwicklung eines eigenen festen SC-Mitarbeiterstamms, der entsprechend qualifiziert werden muss.
- Es wird eine zentrale Hotline (Callcenter) für Telefonservice und Mailing eingerichtet, die eng mit dem SC kooperiert.

Das Raumkonzept zu realisieren, gestaltete sich sehr schwierig, da ca. 300 m<sup>2</sup> Nutzfläche im Hauptgebäude an zentralem und repräsentativem Ort freizuschaueln waren. Dazu waren erhebliche Umzugs- und Umbaumaßnahmen erforderlich. Die Universität gab damit ein klares Signal, für die Verbesserung des zentralen StudierendenService große

Anstrengungen unternehmen zu wollen. Die Bauphase dauerte von Ende 2005 bis Frühjahr 2006. Die Gesamtkosten für die Umbaumaßnahmen beliefen sich auf knapp 400.000 Euro. Hinzu kamen außerdem die umzugsbedingten Kosten.

### 3. Realisierung des Startkonzeptes

Die zukünftigen Mitarbeiter/innen des SC wurden zuvor durch umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen auf die neuen Aufgaben vorbereitet (z.B. kundenorientierte Kommunikation, Englischkurs, Verwaltungsrecht). Das Service-Center wurde dann im Mai 2006 mit einem kleinen Festakt feierlich eröffnet. Die Öffnungszeiten des SC sind seitdem unverändert: Montag bis Donnerstag von 10:00 Uhr bis 17:00 Uhr und am Freitag von 10:00 bis 15:00 Uhr. Im Empfang sind zunächst ein fester Mitarbeiter (ehemals Immatrikulationsamt, Einstufung nach E 5/6) sowie studentische Hilfskräfte eingesetzt, die zuvor im Campus Center gearbeitet hatten. Mitte 2007 konnte für den Empfangsbereich eine zweite Stelle (Einstufung E 5) neu geschaffen werden. Der Einsatz studentischer Hilfskräfte wurde dadurch deutlich reduziert.

Im Startmodell des SC sind an den Arbeitstischen im Servicebereich mit jeweils eigenem Personal vertreten: die Einrichtungen der LUH aus dem Dezernat für Studentische Angelegenheiten (Immatrikulationsamt, Admission, Prüfungsamt, ZSB) und als externe Einrichtungen das Studentenwerk Hannover (das für den Einsatz im SC eine neue Stelle geschaffen hatte) sowie die Agentur für Arbeit. Im Laufe des ersten Jahres kamen - mit relativ geringer zeitlicher Präsenz - hinzu: das Zentrum für Lehrerbildung und die Psychotherapeutische Beratungsstelle. Das SC wurde sehr schnell von den Studierenden und Bewerber/innen angenommen. Dazu trugen die zentrale Lage und die gute räumliche Ausstattung erheblich bei. Sehr gut nachgefragt war der Servicebereich, weniger jedoch die Infothek (deren Besucherzahlen gegenüber den vorherigen Jahren als eigenständige Einrichtung stark rückläufig waren). Ende 2006 wurde eine Software zur Steuerung der Besucherströme und statistischen Erfassung (net call up) eingesetzt, mit der die Wartelisten administriert werden (Vergabe der Nummern für die verschiedenen Wartekreise, Aufruf der Nummern über Infoscreens in Empfangsbereich und Infothek).

### 4. Erste Änderungen

Im Laufe der ersten Monate kam es bereits zu Veränderungen des Startmodells. Die ZSB verlegte ihre Präsenzzeiten im SC in die Infothek, weil im Großraumbüro des Servicebereichs keine Beratung, sondern lediglich eine Terminvergabe möglich war (öffentlicher Bereich, Mithörer). In der Infothek konnten besser geschützte Arbeitsplätze genutzt werden, die Kurzberatung möglich machten. Das führte unter den Mitarbeiter/innen im SC zu erheblicher Verstimmung, da nach ihrer Meinung aus nicht nachvollziehbaren Gründen das Startmodell (Service und Beratung zusammen in einem Raum) relativ schnell aufgegeben wurde und die Erreichung des Zielmodells, ein festes SC-Team zu entwickeln, gefährdet erschien. Aufgrund eines personellen Engpasses reduzierte die Studienberatung Ende 2006 ihre Präsenzzeiten im SC auf werktäglich 10:00 bis 14:00 Uhr, was auch nicht gerade zur Verbesserung der Stimmung im SC beitrug.

Die Agentur für Arbeit gab nach einigen weiteren Monaten ihre Beratungspräsenz im Servicebereich des SC aufgrund zu geringer Nachfrage und des nicht vorhandenen Beratungssettings auf. Damit zog sich die Agentur komplett aus der Universität zurück und verlegte ihre Sprechstunden in ein eigenes Gebäude, das ca. 10 Gehminuten vom Hauptgebäude der Universität entfernt liegt.

Ende 2006 verlegte das Büro für Internationales (HI) seine Beratungssprechstunde (für die Outgoings) komplett in das SC und zwar in den Beratungsbereich der Infothek. Diese Sprechstunde wird außerordentlich stark genutzt. Im weiteren Verlauf hat das HI seine Präsenz im SC weiter erhöht auf nunmehr Montag und Dienstag von 16:00 bis 18:00 Uhr und Mittwoch und Donnerstag von 10:00 bis 14:00 Uhr. Auch wird der Service des Studentenwerkes (STW) im SC sehr gut angenommen und insgesamt positiv eingeschätzt. Die eigens für diese Tätigkeit neu geschaffene Stelle wurde mit einem Mitarbeiter besetzt, der aus der BAFöG-Abteilung des STW kam. Seine Kunden suchen Rat in sozialen Fragen wie zu BAFöG, Wohnen, Studiengebühren und Studienkrediten.

### 5. Projekt Servicehotline

Im Sommer 2006 wurde das Projekt zur Einrichtung einer Servicehotline für den Telefon- und E-Mail-Service erarbeitet. Die Umsetzung erfolgte ab dem Spätherbst. Die Servicehotline eröffnete den Probetrieb im November 2006 und ging zum Januar 2007 in den Dauerbetrieb. Sämtliche für das ServiceCenter eingehenden Telefonate (und später auch Emails des Immatrikulationsamtes) werden seitdem über die Hotline (Tel. 762-2020) abgewickelt. Zum Personal in der Hotline gehören drei feste Mitarbeiter/innen (1 Leitung/Supervisor, Einstufung nach E 8, vormals im Bereich Immatrikulationsamt beschäftigt und zwei neu geschaffene 0,75 Stellen als Agenten, Einstufung nach E 5) sowie studentische Hilfskräfte. Die Sachgebiete des Dezernates für studentische Angelegenheiten beteiligen sich an der Finanzierung der studentischen Hilfskräfte. Beschafft wurde eine professionelle Automatic Call Distribution-Anlage mit 6 Agentenarbeitsplätzen (Kosten für die Anlage ca. 40.000 Euro). Räumlich ist die Hotline in unmittelbarer Nähe des ServiceCenters untergebracht.

Die Servicehotline ist von Montag bis Donnerstag von 9:00 bis 17:00 Uhr und am Freitag von 9:00 bis 15:00 Uhr frei geschaltet. Die Hotline soll gut erreichbar sein (keine langen Warteschleifen) und eine möglichst hohe Ersterledigungsquote erreichen. Die beteiligten Backoffices organisieren einen sog. Hintergrunddienst, d. h. garantieren telefonische Erreichbarkeit während der oben genannten Zeiten, damit bei Bedarf aus der Hotline in die Sachgebiete weitergeleitet werden kann.

### 6. Ergebnisse aus Evaluationsmaßnahmen

Seit Eröffnung des SC sind eine ganze Reihe von Evaluationsmaßnahmen durchgeführt worden. Im Frühjahr 2007 wurden alle Mitarbeiter/innen des SC mit einem umfangreichen Fragebogen über ihre Erfahrungen befragt und um Verbesserungsvorschläge gebeten. Die Ergebnisse wurden in einem Ganztagesworkshop (externe Moderation mit Methoden des Open Space) ausgewertet und diskutiert. Ein Maßnahmen-

katalog wurde erarbeitet. Heraus kam eine ganze Palette von Kritikpunkten und konstruktiven Verbesserungsvorschlägen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Für das Zusammenwachsen des SC-Teams sollte noch sehr viel mehr getan werden (regelmäßiger Austausch in einem Jour Fixe, gegenseitige Hospitationen, Workshops, Fortbildungsangebote, Leitungsteam).
- Die Erreichung des Zielmodells (Alles aus einer Hand) wird zunehmend skeptisch beurteilt.
- Die Transparenz des SC-Angebotes (Wer, Was, Wann?) muss für die Besucher/innen weiter erhöht werden (Infolyer, Internet, besseres Orientierungs- und Leitsystem).
- Geänderte Öffnungszeiten (die Öffnungszeiten nach 15 Uhr sind relativ schwach genutzt).
- Die hohen Präsenzzeiten im SC binden sehr viel Personal, was die fristgerechte Erledigung anderer Aufgaben im Backoffice z. T. erschwert.
- Bauliche Verbesserungen (Lärm- und Sichtschutz, mehr Grün und Farbe, Fotos, Bilder).

Im Sommer 2007 folgte die Kundenbefragung. Die Auswertung der Fragebögen liegt (Ende Sept. 2007) zwar noch nicht komplett vor. Erste Trends lassen sich aber bereits feststellen: Dass SC kommt bei den Nutzern gut an. Zum einen sprechen die hohen Besucherzahlen für sich. Ca. 26.000 „Kunden“ nahmen von Januar bis September 2007 die Dienste des ServiceCenter in Anspruch. Von den Befragten zeigen sich ca.  $\frac{3}{4}$  vom Angebot des SC zufrieden bis sehr zufrieden – und das gilt für alle Servicestationen im SC bzw. alle beteiligten Einrichtungen ohne große Schwankungsbreite. Von den befragten „Kunden“ wird relativ wenig Einzelkritik geäußert, vielmehr überwiegen konstruktive Hinweise und Verbesserungsvorschläge. Das bisherige Aufrufsystem via Infoscreens z.B. sollte auch mit akustischen Signalen hörbar werden (bisher nur optisch auf Bildschirm) und weitere Bildschirme im SC installiert werden. Eine baulich weniger nüchterne Atmosphäre wünschen sich die Befragten, also mehr Farben und Bilder, kurz gesagt eine etwas wohnlichere und freundlichere Gestaltung.

Was besonders im Kreis der Studienberater/innen stark diskutiert wurde, scheint bei den Besucher/innen nicht die vermutete Relevanz zu haben: eine Beeinträchtigung durch die öffentliche Situation eines Großraumbüros wie Lärmbelästigung, das Mithören durch andere Besucher/innen bei der Besprechung persönlicher Anliegen o.ä. Zwar gibt es einige Rückmeldungen, mehr Trennwände zum Sicht- und Hörschutz einzubauen, doch nur relativ wenige Besucher haben hier wirkliche Beeinträchtigungen angemerkt. Zusammenfassend ist das neue ServiceCenter von der Besucherschaft durchweg positiv beurteilt worden. Die Ergebnisse der Kundenbefragung fließen in die Vorschläge aus dem Mitarbeiterworkshop ein. Der daraus zu entwickelnde Maßnahmenkatalog wird vom Leitungsgremium und der Hochschulleitung zu entscheiden sein.

## 7. Auswirkungen auf die Studienberatung

Die Erfahrungen im und mit dem SC sind aus Sicht der Studienberatung außerordentlich vielschichtig. Die ZSB änderte die Struktur ihres Beratungsangebotes mit Eröffnung des SC. Die ZSB hatte über Jahre sehr gute Erfahrungen mit

„Offenen Sprechstunden“ (Einzelberatung im Backoffice ohne terminliche Anmeldung) gemacht und bot diese schwerpunktmäßig an. Terminierte Einzelberatungen waren eher die Ausnahme. Das änderte sich mit der Eröffnung des SC: nunmehr werden werktäglich Kurzberatungen und Anliegenklärung durch Studienberater/innen von 10:00 bis 14:00 Uhr im SC angeboten.

Offene Sprechstunde gibt es nur noch an einem Nachmittag. Anlaufstelle ist dabei weiterhin das SC, das dann direkt in die Einzelberatung im Backoffice der ZSB weiterleitet. Zentrales Angebot sind terminierte Einzelberatungen, für die jeweils bis zu 45 Minuten eingeplant sind. Die Termine werden in der Kurzberatung im SC, telefonisch oder per E-Mail vereinbart. Die Termintreue der Ratsuchenden ist – entgegen unserer Skepsis – recht positiv. Insgesamt hat sich die neue Struktur bewährt. Der Fokus auf terminierte Einzelberatung – das Kerngeschäft der Studienberatung – wird bei Ratsuchenden wie auch Berater/innen wertgeschätzt.

Als nicht so eindeutig positiv hingegen wird das Angebot der Kurzberatung im SC im Kreise der Studienberater/innen angesehen. Die Möglichkeiten zu Beratung lege artis sind im SC doch nur sehr begrenzt. Hier gilt es die Methodik der Anliegenklärung und Kurzberatung im Rahmen eines ServiceCenter weiter zu entwickeln. Eine Möglichkeit bestünde darin, erfahrene Mitarbeiter/innen aus dem Clearingbereich der Studienberatung im SC einzusetzen. Leider verfügt die ZSB Hannover nicht über Erfahrungen mit einer Clearingstelle und damit nicht über das entsprechende Personal. In der Kurzberatung des SC werden Studienberater/innen eingesetzt. Diese Präsenz der ZSB im SC bindet Beratungspersonal in erheblichem Umfang. Hinzu kam mit der Eröffnung der Hotline die Sicherstellung des telefonischen Hintergrunddienstes, für das ebenfalls Beratungspersonal vorgehalten wird. Mit zunehmender Routine in der Servicehotline dürfte aber die Erledigungsquote weiter ansteigen, so dass der Hintergrunddienst an Umfang abnehmen sollte.

Die Terminlage wurde mit der Eröffnung des SC also immer enger und die Flexibilität damit eher eingeschränkt. Beispielsweise werden die Zeiten für gemeinsame Teambesprechungen, an denen alle Mitarbeiter/innen (auch die Teilzeitbeschäftigten) teilnehmen können, immer begrenzter. Für eine Einrichtung wie die Studienberatung, die vom regelmäßigen Austausch untereinander und stetem Informationsfluss gerade in Zeiten der rasanten Veränderungen im Hochschulsystem lebt, ein nicht zu unterschätzendes Problem! Die Kooperation im SC selber verlief nicht immer reibungslos. Wichtig für den Erfolg nach innen scheint mir eine starke und integrierend wirkende Leitung des SC, die von allen beteiligten Stellen akzeptiert ist und „den Laden zusammenhält“ (bzw. zusammenbringt). Die Leitung sollte mit dem Alltagsgeschäft im SC bestens vertraut sein, also möglichst aus dem Kreis der im SC tätigen Mitarbeiter/innen kommen.

Im SC arbeiten Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Einrichtungen innerhalb und außerhalb der Hochschule mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen („Kulturen“) und tariflichen Einstufungen, die sich erst „zusammenraufen“ müssen (vergleiche hierzu das Interview mit Prof. Heinrich „Bis zum Rande der Legalität“ in der DUZ 09/2007). Dieser Prozess ist nach meinen Erfahrungen eher ein nicht ganz einfacher und bedarf der sorgfältigen Entwicklung und Unterstützung. Teamgeist kommt nicht von

selbst! Wichtig ist es nicht nur, die vielen organisatorischen Fragen zu klären, sondern auch auf die Abstimmung untereinander und eine stete Prozessoptimierung Wert zu legen. Gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung ist nicht selbstverständlich. Im Zweifelsfall wird eher noch im Muster der alten Einrichtungen gedacht. Das gilt natürlich auch für die Studienberatung.

Wie oben schon erwähnt wurde die Verlagerung der Kurzberatung der Studienberater/innen aus dem Großraumbüro des Servicebereiches des SC in die Infothek des SC von vielen als Aufkündigung des gemeinsamen Konzeptes interpretiert (... „Die Studienberatung will mit uns nichts zu tun haben und macht mal wieder ihr eigenes Ding“ ...). „Beratung“ ist im deutschen Sprachgebrauch ein „Allerweltsbegriff“: Ich lasse mich beraten, wenn ich ein Auto kaufe oder meinen Urlaub plane. Dass Studienberatung klare Standards (z.B. Vertraulichkeit) und Rahmenbedingungen, methodische Regeln, Qualitäts- und Ausbildungskriterien kennt, ist vielen nicht bewusst. Eine Verwaltungsmitarbeiterin berät ihre Klienten auch, wenn sie im Servicebüro Auskunft über das Immatrikulationsverfahren gibt und die Unterlagen entgegennimmt. Dass das aber was anderes ist als Studienberatung, ist nicht immer präsent. Das führt immer wieder zu Missverständnissen bis hin zu Konflikten: „Der macht dasselbe wie ich, hat bessere Arbeitsbedingungen und verdient viel besser“. Gegenseitige Wertschätzung bei unterschiedlichen Berufskulturen zu entwickeln und zu fördern, bedarf der systematischen Pflege. Die Identifikation mit dem SC braucht Zeit und ist kein Selbstläufer. In die Aufgabe der Teamentwicklung muss gerade zu Anfang eines solchen Gemeinschaftsprojektes viel Zeit, Geduld und Überzeugungskraft investiert werden. Nach meiner Erfahrung bleibt in der Hektik des Alltagsgeschäfts hierfür eher zu wenig Zeit und Raum.

Die Besucherzahlen der Infothek im SC sind gegenüber den Vorjahren, als die Infothek das Frontoffice der ZSB war, stark zurückgegangen. Über die Gründe sind wir uns bisher nicht im Klaren. Die Infothek wird zur sinnvollen Überbrückung von Wartezeiten leider viel zu wenig genutzt. Das mag an der Vorsicht der Besucher/innen liegen, ihren Aufruf nicht zu verpassen. Oder vielleicht liegt es an den insgesamt eher kurzen Wartezeiten, sodass es sich dann nicht mehr lohnt, in die Infothek zu gehen, die durch ein kleines Treppenhaus von den anderen Räumlichkeiten des SC getrennt ist. Es stellt sich die Frage, ob das Angebot der Infothek mit seinen Printmedien und (älteren) Internet-PCs überhaupt noch angesagt ist in einer Zeit, in der jeder Student mit eigenem Laptop und WLAN-Anschluss durch die Universität rennt. Gut genutzt wurden die Internet-PCs der Infothek nur in der Bewerbungsphase zur direkten online-Bewerbung und das von den Besucher/innen, die nicht über einen WLAN-Account der Universität verfügten.

## 8. Der Empfang - das zentrale Steuerungsinstrument des SC

Wichtig für den Erfolg des gesamten ServiceCenter ist der Empfangsbereich, das Entrée und Aushängeschild des SC - hier geht es nicht nur um Freundlichkeit und erste Anliegensklärung, oder um die Vergabe von Kurzinformationen bzw. prompte Erledigung des Anliegens. Eine gezielte, „richtige“ Weiterleitung der Besucher/innen in die verschie-

denen Bereiche des Centers ist die zentrale Steuerungsfunktion des Empfangs. Die Mitarbeiter/innen müssen sich nicht nur bestens in ihrer Hochschule, dem Studienangebot, den Zulassungsverfahren, den Örtlichkeiten und dem Informationssystem auskennen, sondern auch sehr genau wissen, was in den einzelnen Servicebereichen im SC, aber auch in nicht unmittelbar am SC beteiligten Einrichtungen und in den Fakultäten erledigt werden kann bzw. sollte. Sie sollten ein Gefühl dafür entwickeln, einen Blick dafür haben, worum es dem jeweiligen Besucher geht, also die berühmte Frage hinter den Fragen erkennen. Und nicht zuletzt den Überblick behalten, sich nicht aus der Ruhe bringen lassen. Wahrlich kein einfacher Job - und das alles oft unter Zeitdruck, mit einer anwachsenden Warteschlange! Gute Nerven sind gefragt, gerade in Zeiten von Bewerbung, Rückmeldung oder beim Vorlesungsbeginn. Eine sehr gute Schulung und Begleitung ist dafür angezeigt - am besten anhand konkreter Fallbeispiele und Simulationen. Diese Aufgabe sollte die Studienberatung übernehmen, die mit ihrem Querschnittswissen im Hochschulsystem und methodischen Kenntnissen in Beratung und Information sehr gut geeignet ist, die Fortbildung zu konzipieren und durchzuführen. Die Idee, einen Pool der studentischen Mitarbeiter/innen zu bilden, die im Bereich Empfang, Infothek und Hotline rotieren können, ist angedacht, an der LUH bisher aber nur für den Notfall ins Auge gefasst.

Positiv wirkt sich aus, dass durch die längeren durchgehenden Öffnungszeiten des SC eine Entzerrung der Nachfrage eintritt. Zwar sind der Vormittag sowie die Mittagszeit deutlich besser besucht als der Nachmittag, doch treten die Warteschlangen weniger häufig auf und sind kürzer. Auch gibt es mit dem SC keine Doppelt- und Dreifachbearbeitungen eines Anliegens mehr. Also kein Hin- und Herrennen von einer Stelle zur nächsten, um diese vielleicht gegeneinander auszuspüren: „der von der Studienberatung hat mir aber gesagt ...“. Das ist ja gerade einer der Vorteile im SC: Sollte im Servicebereich an einem Arbeitsplatz das Anliegen der Besucher/in nicht komplett erledigt werden können, geht es gleich weiter zur Kollegin bzw. zum Kollegen am benachbarten Tisch.

## 9. Alte Fragen stellen sich neu

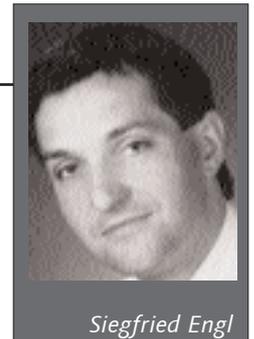
Weitere Fragen stellen sich im Rahmen eines gemeinsam betriebenen ServiceCenters heute neu:

- Ist eine saubere Trennung zwischen Verwaltungs- und Beratungsaufgaben im Interesse der Ratsuchenden weiterhin notwendig? Oder sind das nur veraltete Standards der Studienberatung aus den 70er Jahren, die heute in einer modernen Verwaltung obsolet sind und von den meisten „Kunden“ auch gar nicht gewünscht sind?
- Verlangt der Bologna-Prozess gerade von der Studienberatung nicht vielmehr ein gut funktionierendes Netzwerk in die Fakultäten, Studiendekanate, Fachstudienberatung und Prüfungsausschüsse hinein? Die Kooperation mit Verwaltungsabteilungen (insbesondere Immatrikulationsamt) ist nach meinen Erfahrungen in der Regel nicht das Hauptproblem.

■ Ralf Mahler, Dipl.-Ing., Leitung Zentrale Studienberatung, Leibniz Universität Hannover, E-Mail: ralf.mahler@zuv.uni-hannover.de

*Siegfried Engl*

## Zwei Jahre Info-Service an der Freien Universität Berlin. Eine Bilanz. Call-Center, E-Mail-Service und Info-Counter an der Schnittstelle von Dienstleistungen für Studierende und Bewerber

*Siegfried Engl*

Seit 1999 bemühte sich die Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung über Projektanträge eine Finanzierung eines zentralen „Front-Office“ für Studienbewerber und Studierende an der Freien Universität Berlin zu erreichen. Beantragt wurde im Jahr 2000 die Einrichtung einer zentralen Informations- und Auskunftsstelle der Freien Universität Berlin (Call.inFU) für den Bereich des Studiums, wobei zunächst der Bereich Telefonie und E-Mail im Vordergrund stand. Da auch an anderen Hochschulen vor allem durch die starke Nachfrage von Studieninteressenten und Studierenden am Telefon und per E-Mail diesbezüglich Defizite beklagt wurden, führte die Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung im Frühjahr 2002 eine Tagung zum Thema „Call-Center an Hochschulen“ durch, an der sich über 40 Hochschulen aus dem ganzen Bundesgebiet beteiligten. In der Folge dieser Tagung mit großer Resonanz richteten mehrere Hochschulen auch zentrale Informations-Call-Center ein, so u.a. die Universität Mainz, die Universität Frankfurt und die Universität Göttingen. Im Herbst 2004 schließlich wurden an der Freien Universität Berlin (FU) bereichsübergreifend mehrere Arbeitsgruppen beauftragt, Konzepte für eine Verbesserung der zentralen Informationen im Bereich des Studiums zu entwickeln. Im Frühjahr 2005 wurde schließlich der Info-Service der FU als Front-Office der Bereiche „Allgemeine Studienberatung“, „Studierendenverwaltung“ sowie „Bewerbung und Zulassung“ konzipiert und eingerichtet.

### 1. Problemlage

Für Informationssuchende waren die einzelnen Bereiche der Verwaltung und der Studienberatung sehr ungenügend telefonisch erreichbar. Das lag u.a. daran, dass z.B. die Sachbearbeiter/innen durch persönliche Sprechstunden und die Bearbeitung von Anträgen bereits ausgelastet waren und telefonische Anfragen stets „Störpotential“ beinhalteten. Die Nachfrage – gerade von Studieninteressenten – ist saisonal sehr unterschiedlich. In Hochdruckzeiten bildeten sich Schlangen vor den Büros, gleichzeitig liefen die Telefone heiß. Zudem gab es eine undurchschaubare Adressatenstruktur für Informationssuchende, und die meisten Anfragen landeten „an der falschen Stelle“. Interne und externe Informationssuchende wandten sich mit im weitesten Sinne auf das Studium bezogenen Anliegen nicht nur gezielt an dezentrale Einrichtungen, sondern ratlos u.a. auch an folgende Ansprechpartner: Telefonzentrale, Auskunftsassistenten, Pförtner in Fachbereichen, Studierendenverwaltung,

Studienberatung und Psychologische Beratung, CareerService, Presse- und Informationsstelle, Präsidialamt, Prüfungsämter, Studienfachberatungen, Fachbereichsverwaltungen, Sekretariate, AStA u.a. Die Erreichbarkeit dieser Ansprechpartner war unterschiedlich groß, in der Regel aber unzureichend, da wegen der übrigen wachzunehmenden Dienstleistungen die alltägliche telefonische und persönliche Zugänglichkeit deutlich, zum Teil massiv eingeschränkt war. Bei persönlichen Anliegen waren die Sprechzeiten der Einrichtungen zum einen recht kurz, zum anderen höchst unterschiedlich und teilweise intransparent. So kam es an vorhandenen Countern im Bereich der Studierendenverwaltung und der Allgemeinen Studienberatung häufig zu langen Wartezeiten und Schlangenbildung. Kurz vor Bewerbungsschluss drängten sich beispielsweise vor der Allgemeinen Studienberatung zu Beginn der Sprechzeiten hunderte von Interessenten, die Schlange reichte meist bis zur Straße vor dem Haus. Weite Bereiche der möglichen Ansprechpartner waren zudem per E-Mail nicht erreichbar, so dass spezifische Anliegen, die dann an anderer Stelle per E-Mail aufliefen, ausgedruckt und per Fachpost weitergeleitet wurden.

Die meisten Anliegen von Informationssuchenden sind Standard-Anliegen, die sich stets wiederholen, wie z.B.:

- „Ist meine Bewerbung eingegangen?“ (Bewerbung und Zulassung)
- „Ich habe meine Semesterunterlagen trotz Rückmeldung nicht bekommen, was ist da los?“ (Studierendenverwaltung)
- „Wie geht das denn beim Mono-Bachelor in Pädagogik mit diesen affinen Modulen?“ (Studienberatung)

### 2. Hauptziele und Maßnahmen

Die Dienstleistungen aller im Info-Service zusammengefassten Bereiche (zunächst Bewerbung und Zulassung, Studierendenverwaltung und Allgemeine Studienberatung) sollten gebündelt werden. Es sollte eine strikte Trennung von Standardauskünften in einem Front-Office und von Expertenwissen (im Backoffice) erfolgen. Die Erreichbarkeit von Ansprechpartnern sollte massiv verbessert werden. Sachbearbeitung und Studienberatung sollte von Routineanfragen (am Telefon, per E-Mail, persönlich) entlastet werden. Die Öffnungszeiten aller beteiligten Einrichtungen wurden im Front-Office angeglichen (32h wöchentlich statt zuvor teilweise nur 9h). Flankiert durch entsprechende bauliche Maßnahmen wurden zwei Info-Counter für den Be-

reich Studierendenverwaltung/Bewerbung und Zulassung sowie Allgemeine Studienberatung eingerichtet. Auf Grund der Gegebenheiten auf dem Campus war ein einzelner gemeinsamer Counter nicht möglich. Für alle Bereiche wurde ein gemeinsames Call-Center eingerichtet, das sämtliche E-Mails und die telefonischen Anfragen für alle Bereiche bearbeitet (Abbildung 1).

Die Devise gegenüber internen und externen Anfragern sollte lauten: Studienbezogene Information und Service aus einer Hand: Eine Anschrift, eine Telefonnummer, eine E-Mail-Adresse!

Die studienbezogenen Informations- und Serviceanliegen von internen und externen Interessenten sollten also durch eine zentrale Anlaufstelle kompetent, schnell und zielgenau erledigt werden. Alle bisherigen Telefonnummern und E-Mail-Adressen wurden entsprechend umgeleitet und durch neue einheitliche und zentrale ersetzt (zu den technischen Fragen siehe weiter unten.) Dazu wurden zunächst 24 studentische Hilfskräfte für die Bereiche Info-Counter und Call-Center eingestellt. Diese wurden nach einem zuvor entwickelten Schulungskonzept zwei Monate lang theoretisch und praktisch geschult. Die Schulungsphase teilte sich auf in theoretischen Unterricht, Hospitationen in allen beteiligten Einrichtungen, ein Selbststudium an Hand verteilter Materialien und Rollenspiele an Telefon und Info-Counter. Den Abschluss bildete eine schriftliche und praktische Prüfung. Ziel war es, dass je nach Anliegen durchschnittlich bis zu 90% aller Anfragen im Front-Office (bei „Verwaltungsanfragen“) erledigt werden konnten. Dazu war auch die Entwicklung eines Content-Management-Systems für alle Bereiche notwendig, auf das sich die Mitarbeiter aller Bereiche stützen sollten. Darin sollte auch eine statistische Analyse der Anfragen integriert werden (siehe unten).

Neben dem Front-Office war auch die Entwicklung von Back-Office-Strukturen notwendig, damit die Anfragen hoher Komplexität ebenfalls zielgenau und unverzüglich bearbeitet werden konnten. Diese sollten sowohl persönliche und telefonische Anfragen als auch elektronische einbeziehen. Zielvorstellung war hier, mindestens 98% aller Anfragen sofort in Front- bzw. Back-Office erledigen zu können. Die Koordination und Leitung dieser Maßnahmen sowie des Info-Service insgesamt wurde von einem Studienberater der Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung übernommen. Die Schulung der Hilfskräfte erfolgte im April und Mai 2005. Der Testbetrieb des Info-Service wurde am 1. Juni 2005 aufgenommen. Der erfolgreiche Regelbetrieb sollte vom 1. Oktober 2005 bis zum 30. September 2007 erfolgen. Nach einer entsprechenden Prozess- und Ergebnisevaluation sollte die Entscheidung für den Dauerbetrieb fallen. Inzwischen wurde die Projektlaufzeit und somit die Finanzierung bis zum 30. September 2009 verlängert.

### 3. Effekte und Statistik

Durch die Einrichtung eines zweiten Info-Counters und die massive Ausweitung der Öffnungszeiten dort und am Telefon kam es zu einer starken Entzerrung der Nachfrage. Die Schlangenbildung konnte bis auf extreme Hochdruckzeiten vermieden werden. Zudem war eine bessere Leitung der Ströme der Informationssuchenden durch das Front-Office-

Abbildung 1

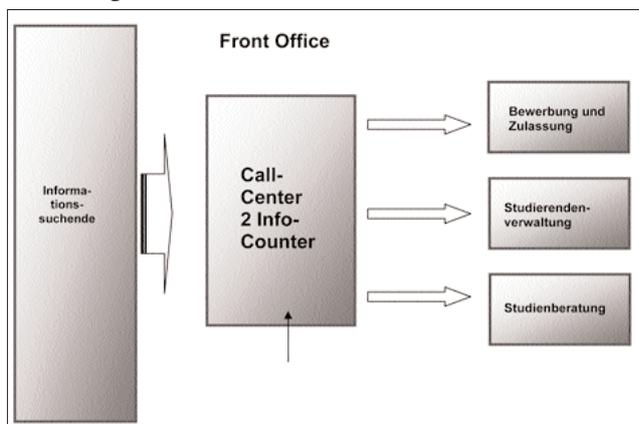
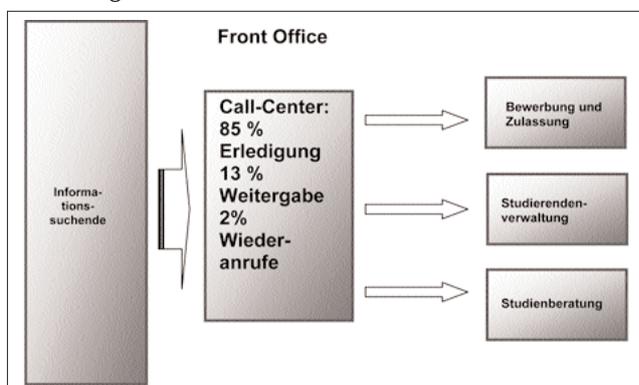


Abbildung 2



Konzept („Informationen aus einer Hand“) zu beobachten. Nachfragen für das Backoffice konnten via E-Mail, persönlich und am Telefon nun zielgerichtet an die richtigen Ansprechpartner weitergeleitet werden (Filterfunktion). Diese wurden zudem von Routineanfragen massiv entlastet. Gerade Mischanfragen (Verwaltung + Studienberatung) konnten durch die bereichsübergreifende Kooperation besser bedient werden. Die Erreichbarkeit aller Bereiche am Telefon wurde erheblich verbessert, die Wartezeiten für Anrufer sind meist gering. Die Beantwortung von E-Mail-Anfragen kann mindestens innerhalb von 24 Stunden gewährleistet werden. Weitere Nebeneffekte waren ein deutlich verbesserter Informationsfluss auch zwischen den angeschlossenen Servicebereichen der Freien Universität Berlin. Eingefahrenes „Abteilungsdenken“ konnte überwunden werden. U.a. wird das auch durch ein gemeinsames Intranet-Informationssystem gewährleistet, in das alle Bereiche aktuelle Informationen einbringen und von dem auch alle selbst in ihrer Arbeit profitieren. So konnte schließlich auch das Informationsmanagement für das Internet verbessert werden, da auch dort die Aktualität von Informationen durch den optimierten internen Fluss der Informationsweitergabe im Info-Service erhöht werden konnte.

In den ersten zwei Jahren wurden vom Info-Service Call-Center 117.229 Gespräche am Telefon durchgeführt, registriert und klassifiziert. Das sind monatlich im Schnitt 5.000 Gespräche, saisonal schwankend zwischen 2.500 und mehr als 9.000 Gesprächen. Die Beantwortungsquote im Front-Office lag z.B. im September 2005 bei insgesamt 85% (Abbildung 2). Es konnten so 7.822 von 9.361 direkt im Front-

Tabelle 1: Statistik 2 Jahre Info-Service, Bereich Telefonie, Zahl der durchgeführten Gespräche

Zeitraum	Bew. und Zul. national	Studierendenverwaltung	Bew. und Zul. intern.	Studienberatung	Gesamt
6/05-5/06	17618	29918	2618	12489	62643
6/06-5/07	17010	23323	2325	11928	54586
Gesamt	34628	53241	4943	24417	117229

Office abschließend beantwortet werden. Die Beantwortungsquote ist für Anfragen im Bereich der Studierendenverwaltung am höchsten, im Bereich der Anfragen von ausländischen Studierenden am geringsten. Mittlerweile liegt die Beantwortungsquote durchschnittlich bei fast 90%. Die restlichen Anfragen werden ins Backoffice weitergeleitet. Im Bereich der Allgemeinen Studienberatung beträgt die Beantwortungsquote „nur“ rund 75%. Diesem Bereich werden im Call-Center alle Anfragen zum Studienangebot und zu Kombinationsmöglichkeiten sowie Fragen zum Fachwechsel, Studienortwechsel oder zu Unsicherheiten bei der Studienfachwahl zugeordnet. Komplexere Anliegen werden dann an das telefonische Back-Office der Allgemeinen Studienberatung verwiesen, oder es wird eine persönliche Beratung vor Ort empfohlen (Tabelle 1).

Darüber hinaus wurden durch das Call-Center des Info-Service in diesem Zeitraum 6.9145 Anfragen per E-Mail beantwortet. Hier lag die Weiterleitungsquote insgesamt unter 10%. Zu diesen Anfragen kamen noch insgesamt 87.107 registrierte persönliche Besuche an den Info-Countern, so dass in den zwei Jahren insgesamt 273.481 persönliche Informationskontakte mit dem Info-Service registriert wurden. Das entspricht werktäglich einer durchschnittlichen Anzahl von 570 Anfragen.

#### 4. Technische Aspekte

Bei der Einrichtung des Call-Centers des Info-Service mussten einige technische Probleme gelöst werden. Zum einen sollte eine entsprechende Call-Center-Infrastruktur für 10 Telefonieplätze zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen sollte allen studentischen Hilfskräften am Telefon sowie Sachbearbeitern und Studienberatern ein leistungsfähiges Content-Management-System zur Verfügung gestellt werden, das alle notwendigen Inhalte umfaßte. Zu Evaluationszwecken sollten auch die geführten Gespräche erfasst und kategorisiert werden. Als technisches Haupthindernis erwies sich die Siemens-Telefonanlage der Freien Universität. Zwar lag bereits aus dem Jahr 2002 ein Angebot für eine ACD-Anlage zur Verteilung und Erfassung der Anrufe vor. Diese wäre aber erst nach einer Aufrüstung der „Netzknoten“, die sehr kostspielig ist, einsetzbar gewesen. Daran scheiterte zunächst eine technische Realisierung. Schließlich wurde doch eine Lösung für „Sammelanschlüsse“ auf der Basis der bestehenden Anlage gefunden. Diese läßt auch die Einrichtung von Warteschleifen und Ansagen zu. Leider kann nicht wie sonst üblich die Auslastung der Warteschleife angezeigt werden, was nach einiger Zeit zum Entschluss führte, diese ganz abzuschalten. Lastmessungen sind möglich, d.h. man kann feststellen, wie viele Anrufer durchschnittlich sofort einen Ansprechpartner erreichen bzw. wie viele mehrfach anrufen müssen. Diese Quote konnte auch in Hochdruckzeiten zumindest über 50% ge-

halten werden. Höhere Quoten wären nur durch mehr Telefonieplätze zu realisieren, was an der Raumplanung und den personellen Kapazitäten scheiterte. Derzeit verfügt das Call-Center über sieben Telefonieplätze. In Hochdruckzeiten wären 10-12 wünschenswert.

Bei der Installation eines Content-Management-Systems wurden zunächst auf Messen und an anderen Hochschulen realisierte Systeme gesichtet. Auch eine Integration in das an der FU im Rahmen des Webangebotes eingesetzten CMS wurde geprüft. Die meisten Systeme erwiesen sich als viel zu mächtig und damit zu schwerfällig. Wie an der Uni Göttingen wurde dann an der Freien Universität Berlin ein eigenes System auf der Basis frei verfügbarer Software (hier: „Mambo“) programmiert, das auf einem Server der Studienberatung läuft. Darin wurde auch die Erfassung und Kategorisierung der Anrufe aufgenommen. Diese muss manuell nach jedem Gespräch erfolgen.

#### 5. Organisatorische Aspekte

Durch die Einführung eines bereichsübergreifenden Front-Office wurde die Kooperation der angeschlossenen Bereiche deutlich intensiviert. Regelmäßige Dienstbesprechungen und das gemeinsam Intranetsystem fördern den Informationsfluss. Die Koordination des gesamten Info-Service wurde mit einer halben Leitungsstelle bei der Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung eingerichtet. Als Kompensation konnte ein halbe Studienberaterstelle für die Projektlaufzeit neu besetzt werden. Das Personal des Info-Service besteht aus durchschnittlich inzwischen 42 studentischen Hilfskräften, die im Schichtsystem an drei Info-Countern und im Call-Center arbeiten. Im Call-Center mit E-Mail-Service arbeiten gleichzeitig zwischen vier und sieben Hilfskräften, an den Countern durchschnittlich zwei Hilfskräfte in einer Schicht. Die Fluktuation des Personals ist relativ gering. Regulär erhalten die Hilfskräfte 2-Jahres-Verträge mit der Option, dass diese um zwei weitere Jahre verlängert werden können. Ein recht hoher Aufwand ergibt sich aus der jeweiligen Bewerberauswahl und den umfangreichen Schulungen (jeweils ca. 8 Wochen). Erst nach ca. sechs Monaten erreichen neue Hilfskräfte ein recht hohes Niveau, bis dahin müssen sie stetig supervidiert werden. Auch die laufende Personalplanung, die EDV-gestützt erfolgt, ist aufwändig. Es gilt die Erfordernisse der saisonal sehr unterschiedlichen Nachfrage mit den studentischen Semesterplanungen in Einklang zu bringen.

#### 6. Zitate aus Dankeschreiben

„Vielen, vielen Dank für die Informationen! Das ist der erste Infoservice, von dem ich eine richtige Antwort bekommen habe, die mir helfen konnte! Bislang habe ich an keiner Hochschule Antwort auf Fragen bekommen! Auch Ihre Internetseite ist besser aufgebaut als die Internetseite meiner eigenen Uni. Nochmals vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit und die schnelle Antwort! Viele Grüße aus Hamburg.“

„...wow, danke....das ging schnell. schönen Tag noch!“

„Ich bin Ihnen sehr dankbar für Ihre Antworten, auch wenn ich sie sehr damit zugeschüttet habe. Jedenfalls hab ich nun den ZVS Antrag abgeschickt und hoffe, dass ich alles berücksichtigt habe und alles vollständig ist. Natürlich liegen sie an erster Stelle der Wünsche für meinen Studienplatz. Hiermit nochmals vielen Dank für Ihre Mühen. Mit freundlichen Grüßen ...“

„...Bescheinigung ist heute angekommen. Super Service und Tempo! Danke und schönen Sommerabend!“

“First of all, I want to thank you for answering to my request. I think that I can study East European Studies at your university. If you give me a chance, I will be glad for it. I think I may do my inquest with studying in this department. I also can learn much more about Germany democracy with the studying in your university. Thank you!”

## 7. Aktuelle Perspektiven

Ein wichtiger Aspekt für die weitere zukünftige Arbeit liegt im Erhalt der hohen Mitarbeitermotivation – auch in Zeiten hoher Arbeitsbelastung. Diese kann gestützt werden durch die mögliche Rotation durch verschiedene Aufgabenfelder bzw. das sukzessive Aufbauen von Verantwortung für eigene kleine Arbeitsbereiche. Es werden zurzeit und künftig weitere Servicebereiche der Freien Universität in den Info-Service integriert. Dies kann allerdings nur flankiert durch eine Ausweitung von Personal und Beratungsplätzen erfolgen. Seit dem 1.6.2007 gehört als weiterer Info-Counter der Info-Counter Mensa II zum Info-Service. Dieser erfüllt auch die Funktion einer zentralen Rezeption der Freien Universität Berlin, die auch Gästen und Besuchern gilt. Des Weiteren sind eine bessere Vernetzung mit der Studienfachberatung sowie die Kooperation mit der IT- und Campus-Management-Hotline der Zentraleinrichtung Datenverarbeitung geplant.

## 8. Fazit aus studienberaterischer Sicht

Die Initiative zur Einrichtung des bereichsübergreifenden Info-Service an der Freien Universität Berlin ging von der Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische

Beratung aus. Die Leitung und die Qualitätssicherung des Info-Service liegen bei der Zentraleinrichtung. Für die Arbeit im Bereich der Allgemeinen Studienberatung zeigten sich die Effekte des neuen Front-Office vor allem in einer Filterfunktion. Die Studienberater können sich nun in erster Linie ihren Kernaufgaben widmen und sind von Routineanfragen und fachfremden Fragen entlastet. Dies gilt für die Anfragen per E-Mail und am Telefon ebenso wie für die persönliche Beratung. Nach wie vor gibt es zu Kernzeiten eine offene Sprechstunde, bei der durch den Info-Service persönliche Beratungstermine bei Studienberatern sofort terminiert werden. Darüber hinaus können auch längerfristig terminierte Beratungsgespräche über den Info-Service gebucht werden. Die Durchwahl am Telefon zum Studienberater erhält der Ratsuchende ebenfalls über den Info-Service. Natürlich ist auch ein hoher Zusatzaufwand für die Allgemeine Studienberatung durch die Koordinierung des gesamten Info-Service entstanden. Hierfür konnten aber zusätzliche Mittel für eine halbe Studienberaterstelle gewonnen werden. Zudem wurde durch die Einstellung der studentischen Hilfskräfte eine Entlastung von Routineanfragen erreicht. Selbstverständlich sind auch innerhalb der Allgemeinen Studienberatung an der Freien Universität Berlin im Rahmen dieser Organisationsentwicklungsmaßnahme intensive Debatten um das neue Selbstverständnis Allgemeiner Studienberatung an Hochschulen geführt worden.

In der Folge der Implementierung des Info-Service hat sich die Kommunikation mit allen Bereichen der Universitätsverwaltung stark verbessert. Davon profitierte auch der Informationsfluss für die ebenfalls bei der Zentraleinrichtung liegende Aufgabe der Darstellung des Studienangebotes im Internet. Generell kann man sagen, dass sich durch die Einführung des Info-Service die Sichtbarkeit der Angebote der Zentraleinrichtung innerhalb der Universität deutlich erhöht hat.

■ **Siegfried Engl**, Dipl.-Psych., stellvertretender Leiter der Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Leiter des Info-Service der Freien Universität Berlin,  
E-Mail: siegfried.engl@fu-berlin.de

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autor/in. Wenn das Konzept Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten „Beratungsforschung“, „Beratungsentwicklung/-politik“, „Anregungen für die Beratungspraxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso „Rezensionen“, „Tagungsberichte“ sowie „Interviews“.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie auf Anfrage im Verlag sowie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

*Isabel von Colbe-van de Vyver & Juliane Just-Nietfeld*

## Zu den Auswirkungen der Einrichtung einer Studienzentrale auf die Kernaufgaben der Zentralen Studienberatung: Information und Beratung



*Isabel von Colbe-van de Vyver*



*Juliane Just-Nietfeld*

### 1. Einleitung

Zeitgleich zur Einrichtung einer Studienzentrale wurden an der Universität Göttingen fast alle Studiengänge mit sehr kurzer Vorlaufzeit in die BA/MA-Strukturen überführt, die Anzahl der zulassungsbeschränkten Studienfächer deutlich erhöht, die Auswahlverfahren und Studienvoraussetzungen verändert, die dezentrale Studienberatung erweitert, ein elektronisches Prüfungsverwaltungssystem eingeführt, in Niedersachsen die Langzeitgebühren erhoben sowie etwas später die Studienbeiträge eingeführt. Diese Veränderungen trugen zunächst zur Verunsicherung von Studieninteressierten und Studierenden und damit zu einer deutlichen Erhöhung eines grundlegenden Informationsbedarfs bei.

Im Gesamtsystem der Studienzentrale ist besonders die Einrichtung der Telefonzentrale hervorzuheben, die täglich sieben Stunden telefonische Auskünfte erteilt und Mail-Anfragen beantwortet bzw. die Anfragen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der beteiligten Institutionen weiterleitet. Durch die Einrichtung der Telefonzentrale werden „einfachere“ Anfragen nach Informationen, die früher u.a. direkt an die Zentrale Studienberatung (ZSB) gerichtet wurden, in die Telefonzentrale „verlagert“. Hinzu kommt, dass der Zugang zur Erstinformationen sowie ihre Qualität auch durch die Fächer selbst nach und nach verbessert worden sind. Das Nachfrageverhalten der Ratsuchenden ist ein Ergebnis der Veränderungen im Gesamtkontext.

Die ersten Erfahrungen in der Arbeit im Foyer der Studienzentrale zeigen, dass die Präsenz der verschiedenen Einrichtungen kundenorientiert ist, da zur Bearbeitung eines Anliegen Informationsträger verschiedener Einrichtungen befragt werden und auch Verwaltungsvorgänge parallel bzw. kurz hintereinandergeschaltet in Gang gesetzt werden können. Hier ist eine neue Durchlässigkeit im System geschaffen worden, indem auf kurzen Wegen ohne Zeitverlust weiterverwiesen werden kann. Die stärkere Vernetzung von Informationen und die Verdichtung der Kooperationsbeziehungen der verschiedenen Bereiche stellt eine neue Qualität des Angebots für Studierende und Studieninteressierte dar. Darüber hinaus führt die Entwicklung der Kooperationsbeziehungen in der Studienzentrale auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Zuwachs interinstitutioneller Kenntnisse und damit größerer Verweissicherheit.

Auf der Seite der Ratsuchenden kommt es dagegen hin und wieder zu Begriffsverwirrungen in Bezug auf die Aufgaben der Telefonzentrale, der Studienzentrale und der Zentralen Studienberatung und damit zu Irrtümern in selbst vorgenommenen Zuständigkeitsbestimmungen.

### 2. Informations- und Beratungsgespräche der ZSB im Kontext der Studienzentrale

In der neuen Organisationsform ist die Erreichbarkeit der ZSB um eine Stunde erhöht worden. Ein Studienberater oder eine Studienberaterin steht im Foyer wöchentlich 14 Stunden für Informationsgespräche zur Verfügung. Parallel dazu wird für 10 Stunden Beratungshintergrund bereitgestellt („offene Beratungszeit“), d.h. es kann aus dem Foyer direkt an Studienberater und Studienberaterinnen zum Beratungsgespräch verwiesen werden. Außerdem können Beratungsgespräche direkt über Telefon oder E-Mail vereinbart werden.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Veränderungen in dem Zusammenspiel dieses Angebotes der Studienberatung im Foyer und in der ZSB sowie auf die Veränderungen in der telefonischen Information und Beratung und in der E-Mail-Kommunikation. Das Team der Studienberatung stellt aus den ersten Erfahrungen in den veränderten Strukturen einige Positionen zusammen. Sie sollen die interne und externe Diskussion zu der Frage nach den Veränderungen durch die Einrichtung der Studienzentrale auf das Kerngeschäft der Allgemeinen Studienberatung anregen. Zugleich dienen Sie als Grundlage einer kritischen Überprüfung und der Qualitätssicherung (Ausführungen zum Informations- und Beratungsverständnis sind auf den Internetseiten [www.uni-goettingen.de/zsb](http://www.uni-goettingen.de/zsb) zu finden).

#### 2.1 Information

- *Eine bessere Erst- und Selbstinformation führt zur Verdichtung der Informationsanliegen*

Durch die qualitativ und quantitativ veränderte Vorbereitung durch die Telefonzentrale und die umfangreichen Selbstinformationsmöglichkeiten werden „einfachere“ Anfragen nach Informationen ausgelagert. Dieses hat zur

Folge, dass die Informationsanfragen, die die ZSB erreichen, deutlich komplexer sind. Diese müssen stärker unter der Berücksichtigung individueller Besonderheiten und der Systemveränderungen beantwortet werden. Die Anzahl der von Studienberater/innen beantworteten E-Mail-Anfragen und Telefonate hat sich im Zeitraum von Mitte 2005 bis Mitte 2007 deutlich erhöht.

- *Intensität und Länge der Informationsgespräche sind deutlich gestiegen*

Das System aus Internetinformation, Telefonzentrale und räumlicher Situation der Studienzentrale verändert das Frageverhalten und die Ergebniserwartung von Ratsuchenden im Sinne einer Engführung im Suchverhalten und einer inneren Fokussierung auf das Informationsbedürfnis und die Informationsvertiefung. In derselben Richtung scheint die geschlossenere Formation der Bachelor-Studiengänge zu wirken, die bei Problemen bevorzugt nach einem Mehr an Informationen suchen lässt. Das Informationsgespräch wird auf höherem Niveau begonnen und besitzt einen hohen handlungsorientierenden, einordnenden und „bewertenden“ Anteil.

Vor dem Hintergrund der umfangreichen Selbst- und Erstinformation kommen einige Ratsuchende mit der Erwartung ins Foyer der Studienzentrale, dass nun die eigentliche Beratung und damit die abschließende Bearbeitung ihres Anliegens erfolgt. Die Erwartungshaltung an das Gespräch kollidiert aber mit der Wahrnehmung eines ungeschützten öffentlichen Raumes und führt zu Verunsicherung darüber, was hier nun stattfinden kann. Es werden entsprechend eher weitere und weitergehende Informationsfragen vorgebracht, während ein vorhandenes Beratungsanliegen schwerer zu erkennen und zu erschließen ist. Für die Bearbeitung dieser umfangreichen Informationsanliegen und wegen der erforderlichen hohen diagnostischen Kompetenz ist die Informations- und Beratungskompetenz der Studienberater und Studienberaterinnen im Foyer der Studienzentrale sinnvoll eingesetzt.

## 2.2 Beratung

- *Die Anzahl der Beratungsgespräche nimmt ab*

Die Anzahl der Einzelberatungsgespräche ist von 2005 bis 2006 zurückgegangen, es zeichnet sich auch 2007 ein weiterer Rückgang ab. Wenn nun das Beratungsanliegen im Frontoffice nicht herausgearbeitet werden kann und die Frage hinter der Frage nicht gefunden wird, kann der Wechsel in das Beratungssetting nicht initiiert werden. Außerdem entstehen seitens des Studienberaters oder der Studienberaterin im Foyer aufgrund der räumlichen Trennung von Frontoffice und Backoffice (Verteilung auf zwei Häuser) eine Separierung der Handlungsfelder und damit eine größere Hürde für den schnellen und direkten Verweis in den Beratungshintergrund.

Hinzu kommt, dass häufig die personellen Ressourcen im Beratungshintergrund fehlen und ein Verweis in den Beratungshintergrund de facto gar nicht möglich ist. So ist im Erfahrungszeitraum eine ganze Studienberaterstelle weggefallen, eine weitere über viele Monate unbesetzt geblieben. Das besonders für von auswärts kommende Ratsuchende attraktive Angebot der „offenen“ und direkt vermittelten Beratung kann dann nicht entsprechend realisiert werden.

Die Ausdünnung des Beratungshintergrundes beruht u.a. auf der Einbindung der ZSB in die Studienzentrale und den damit verbundenen zusätzlichen Aktivitäten wie konzeptionelle und organisatorische Absprachen, liegt aber auch an der zunehmenden Einbindung in Außenaktivitäten, die auf das Universitätsmarketing bezogen sind. So ist die Beraterin oder der Berater im Foyer häufig dazu verführt, die Gespräche auszudehnen, die Merkmale eines Beratungsgesprächs hinein zunehmen und nicht in die Beratung weiterzuleiten. Diese Verweisschwierigkeiten führen zu einem Verlust von Trennschärfe zwischen Information und Beratung und zum Rückgang der Beratungszahlen.

- *Die Dauer der Beratungsgespräche nimmt zu*

Häufig muss zunächst der Settingwechsel von dem Berater, der ausführlich informiert und das Anliegen geklärt hat, zu einem anderen Berater, der nun das eigentliche Beratungsgespräch führt, kommentiert werden. Die Vermittlung einfacher, grundlegender Informationen nimmt im Beratungsgespräch weniger Raum ein. Vielmehr werden dann vor dem Hintergrund der vorab aus sehr vielen unterschiedlichen Quellen und Gesprächen geschaffenen Informationsbasis disparate Informationen und Konzepte im Beratungsgespräch verknüpft. Die Ratsuchende oder der Ratsuchende hat im Beratungsprozess einen höheren Redeanteil und die Gelegenheit zur Exploration und Diskussion unterschiedlicher Alternativen und Ideen, die im Prozess der Informationssuche bereits ansatzweise entwickelt werden konnten.

Im Gespräch mit Studieninteressierten und Studierenden spielen meistens von vornherein Fragen der Orientierung nach dem ersten Studienabschluss eine große Rolle. Den „Schonraum“ Studium gibt es in dem Sinne nicht mehr, frühzeitig werden Fragen der eigenen Leistungsfähigkeit und des Übergangs vom Studium in den Beruf bzw. vom Erststudium in das weiterführende Studium in den Blick genommen.

Die Umstellung der Studienstrukturen und die Einführung der Studienbeiträge haben die Menge beraterrelevanter Themen erhöht. Die Beratungsgespräche werden auf „höherem Niveau“ bzw. mit höherer Auseinandersetzungsbereitschaft und Problemdichte begonnen. Insgesamt erhöht sich dadurch die durchschnittliche Dauer der Beratungsgespräche, so dass in der gleichen Zeit weniger Beratungsgespräche geführt werden können.

## 3. Zusammenfassung und Ausblick

Mit Einführung der Studienzentrale bekommen mehr Anfragende gesicherte und differenzierte Informationsangebote und professionelle Unterstützung in der ersten Bewertung und in der Verarbeitung der für sie relevanten Informationen. Weniger Ratsuchende bekommen vertiefende Einzelberatung in ihren Entscheidungsprozessen vor Aufnahme, während des Studiums oder beim Übergang vom Studium in den Beruf. Die personelle Mangelsituation und der zusätzliche Einsatz personeller Ressourcen für die Informationsgespräche in der Studienzentrale gehen auf Kosten der Kapazität für Beratungsgespräche bzw. in der „Mischform“ im offenen Raum auf Kosten der Qualitätsstandards für Beratung. Das sichtbare und dominante Setting in der

Studienzentrale produziert Informationsgespräche und die Nachfrage nach Informationsgesprächen, d.h. die vorhandene Komplexität der Anliegen und der Beratungsbedarf werden weniger sichtbar, beratungsrelevante Aspekte werden tendenziell unterdrückt.

Ziel muss die Wiederherstellung einer erkennbaren „offenen“ Beratungszeit sein, in der ein ausreichend besetzter Beratungshintergrund gewährleistet ist. Ergänzend dazu müsste mehr Raum für Gruppenberatungen und Workshops geschaffen werden. Die Unterschiede in der professionellen Hilfestellung zwischen Informationsgesprächen im Foyer der Studienzentrale und Beratung in der Zentralen Studienberatung müssen nach innen und außen deutlicher kommuniziert werden. Dementsprechend muss die Zentrale Stu-

dienberatung darauf achten, die besondere Qualität ihres Beratungsangebots als unverzichtbares Profilvermerkmal offensiv zu vertreten und dieser Kernaufgabe ausreichend Zeit zu widmen. Eine kontinuierliche Sicherung und Weiterentwicklung der Beratungskompetenz in Fortbildung und Supervision sollte explizit die veränderten Studienbedingungen und Strukturen berücksichtigen.

■ **Isabel von Colbe-van de Vyver**, Dipl.-Päd., Zentrale Studienberatung, Universität Göttingen, E-Mail: vdvvyver@zvw.uni-goettingen.de

■ **Juliane Just-Nietfeld**, M.A., Zentrale Studienberatung, Universität Göttingen, E-Mail: juliane.just-nietfeld@zvw.uni-goettingen.de

### Frauke Gützkow/Gunther Quaißer (Hg.) Jahrbuch Hochschule gestalten 2006 Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen



ISBN 3-937026-50-9,  
Bielefeld 2007, 181 Seiten, 24.80 Euro

Autorinn/en: Klaus Bredl, Eva Cendon, Bernhard Christmann, Robert Erlinghagen, Peter Faulstich, Daniela Holzer, Roman Jaich, Wolfgang Jütte, Karla Kamps-Haller, Peter Krug, Irene Lischka, Ada Pellert, Erich Schäfer, Hilde Schaeper, Christiane Schiersmann, Axel Schilling, Michael Schramm, Ulrike Strate, Peter Weber, Andrä Wolter.

Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen steht unter einem starken Veränderungsdruck – durch den Bologna-Prozess, aber auch durch den gesellschaftspolitischen Anspruch des Lebenslangen Lernens. Wie sie ihre Potenziale nutzen und Impulse für die Hochschulentwicklung insgesamt setzen kann, hängt von der Gestaltung dieser Veränderungsprozesse ab.

Die Beiträge in diesem Sammelband

- informieren über die Ergebnisse international vergleichender Studien zur Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung und den Impulsen, die von der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen ausgehen,
- empfehlen den Wechsel von der Institutionen- zur Teilnehmerperspektive und eine Prozessorientierung bei der Gestaltung der Angebote,
- beleuchten die Zukunftsperspektiven im Kontext des Lebenslangen Lernens und die Konsequenzen für den Hochschulzugang,
- informieren aus der Sicht der Bildungsfinanzierung,
- skizzieren, welchen Beitrag die wissenschaftliche Weiterbildung zum Hochschulprofil leistet und welchen Rahmen sie dafür benötigt und
- analysieren die Herausforderungen aus der Sicht der Organisationsentwicklung.

Das „Jahrbuch Hochschule gestalten“ will Akteuren in den Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung, der Studienreform und der Hochschulleitung und -planung, aber auch der Hochschulpolitik in Ministerien, Verbänden und Gewerkschaften „Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen“ geben und diejenigen informieren, die sich für Hochschulforschung und hochschulpolitische Entwicklungen interessieren.

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

## Das Anliegen hinter der Frage – Beratungshandeln erfordert Professionalität

### Ein Interview der ZBS mit Mitarbeiterinnen des Teams Zentrale Studienberatung der Universität Göttingen

Eine der Hochschulen, an denen ein Studierendenservice eine organisatorische Verbindung bislang getrennter Aufgabenfelder herstellt, ist die Universität Göttingen. Die Einrichtung der Studienzentrale war eine Entscheidung der örtlichen Hochschulleitung und eine Folge des Reorganisationsprozesses der Studierendendenverwaltung der Göttinger Universität. In der neuen Einrichtung wirken u.a. das Studierendensekretariat, das Studium International und die Zentrale Studienberatung zusammen und sollen, neben der Verbesserung der Informationsangebote, der Hochschule nach außen hin ein repräsentatives Bild verleihen. Zu diesem Zweck wurde ein Studieninteressierten und Studierenden ganztägig offenstehendes Großraumbüro eingerichtet, an dem die unterschiedlichen Arbeitsbereiche beteiligt sind. Isabel von Colbe-van de Vyver, Juliane Just-Nietfeld und Claudia Wüllner nehmen in einem Interview zu den Auswirkungen der Organisationsreform auf die Arbeit der Allgemeinen Studienberatung Stellung, ergänzend zu dem in dieser Ausgabe der ZBS erschienenen Beitrag über die Situation in Göttingen. Das Interview führten Helga Knigge-Illner und Klaus Scholle.

**ZBS:** *Sind die Ziele der Neuorganisation nach ca. zwei Jahren Arbeit erreicht worden?*

**von Colbe-van de Vyver:** Einen Gewinn sehe ich im Arbeitsfeld des Studentensekretariats. Die „Kundenorientierung“ im Sinne der Erreichbarkeit hat deutlich zugenommen.

**ZBS:** *Und welche Veränderungen hat es in der Arbeit der Studienberatung gegeben?*

**Just-Nietfeld:** Die Kooperationsmöglichkeiten sind einfacher geworden. Aufgrund der besseren Kenntnisse über Verwaltungshintergründe können wir die Studierenden gezielt weitervermitteln. Wir können damit die Wege der Studierenden verkürzen und die Anliegen schneller klären. Die Schnittstelle von Anliegen der Studienberatung und von formalen Fragen lässt sich sicherer und besser bedienen.

**von Colbe-van de Vyver:** Während man früher Studierende bei manchen formalen Fragen zu anderen Stellen in der Universität schicken musste, kann man heute mit ihnen gleich an den nächsten Schreibtisch gehen und verwal-

tungsbezogene Fragen klären. Und: Es herrscht heute mehr Kontakt zwischen den verschiedenen Bereichen.

**ZBS:** *Gibt es auch negative Erfahrungen?*

**Just-Nietfeld:** Gerade dadurch, dass jeder vom anderen mehr zu wissen meint, kommt es manchmal auch zu dem Eindruck, dass jeder alles kann oder jeder alles macht.

**von Colbe-van de Vyver:** Die Kollegen und Kolleginnen vom Studentensekretariat unterscheiden weniger zwischen Information und Beratung. Man hört dann manchmal, dass an anderen Tischen des Gemeinschaftsbüros Studienberatungsbelange behandelt werden.

**Just-Nietfeld:** Da stellt sich dann die Frage, wie und ab wann entscheiden sich die Kollegen und Kolleginnen zu verweisen, wie ist „die Frage hinter der Frage“ zu hören und wie lange ist es ein formales Thema? Im übrigen mussten wir uns bei der Evaluation der Arbeit der ebenfalls neu eingeführten Telefonzentrale gegen das eingeführte Qualitätskriterium „abgeschlossenes Informationsanliegen“ zur Wehr setzen. Denn das auf der Oberfläche abgeschlossene Anliegen ist nicht das richtig erledigte, sondern das, bei dem man erkannt hat, ob noch etwas dahinter steht.

**ZBS:** *In der Wirtschaft will man mit minimalem Einsatz maximale Kundenzufriedenheit herstellen; Telefongespräche des Kundenservice müssen deshalb möglichst kurz gehalten werden. Gelten solche Standards auch an der Uni Göttingen?*

**Just-Nietfeld:** Nein, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Telefonzentrale sollen Zeit haben, die Antworten auch umfangreich zu geben. Außerdem gibt es genügend Zeiten, in denen sie an den Hintergrunddienst z.B. der Zentralen Studienberatung vermitteln können.

**von Colbe-van de Vyver:** Ich möchte das einschränken. Ich glaube, in der Grundidee ist schon ein Effektivierungsgedanke enthalten, in dem Sinne, dass man in längere Beratungsprozesse weniger investieren möchte. Wir sind davon überzeugt, dass es sinnvoll ist, die Beratungsarbeit und das entsprechende Klientel, das Beratung benötigt, ressourcenorientiert und nicht als verwaltete Mangelsituation zu sehen.

**Just-Nietfeld:** Die Erstinformation und Versorgung mit Daten und Fakten kann aus der Beratung herausgelöst werden. Und das ist zum Teil auch gelungen. Wenn die erste Auskunft erteilt ist, und dann auf der nächsten Ebene die Anfrage an uns kommt, dann ist für uns schon ein anderer Einstieg möglich. Davon befreit zu sein, z.B. die Bewerbungsverfahren zu erklären, entlastet die Beratung sehr.

**ZBS:** *Führt die Entlastung zu einer Freistellung des Personals für intensive Beratungsgespräche?*

**Just-Nietfeld:** Nein, dazu ist es bisher leider noch nicht gekommen. Die Präsenzzeiten in der Studienzentrale sind z.Z. festgelegt, und wir müssen sie halten, unabhängig davon, wie unsere Personalsituation ist. Und da Personal-mangel herrscht, fällt der Hintergrunddienst knapper aus. D.h. es gibt zu wenige Kolleginnen und Kollegen, an die wegen ausführlicher Beratung direkt verwiesen werden kann.

**von Colbe-van de Vyver:** Man kann deshalb schon sagen, dass die Idee der Kundenorientierung so gefasst wird, die Präsenz in der Studienzentrale zu sichern und zu betonen und ggf. den Beratungshintergrund einzuschränken. Kritisch wird es also, wenn eine Konkurrenz aufgemacht wird zwischen Präsenz in der Studienzentrale und der Beratung, d.h. die Ansprechbarkeit auf der ersten Ebene zu Ungunsten der zweiten Ebene überbetont wird. Das führt insgesamt zu einem Qualitätsverlust von Beratung. Es birgt auch die Gefahr in sich, dass die Erwartung der Ratsuchenden sich ändert, denn sie erleben dann ja nur die erste Ansprechenebene. Sie fühlen sich vielleicht zunächst schon gesättigt durch die Informationen und vergessen in dieser öffentlichen Situation darüber ihr eigentliches Beratungsanliegen.

**ZBS:** *Welche Bedeutung hat die Anliegenklärung in der Arbeit der Studienzentrale? Welche Professionalitätsstandards sind dafür definiert?*

**Just-Nietfeld:** Wir haben uns dafür entschieden, keine Hilfskräfte mit der Arbeit zu betrauen, wir machen diese Arbeit selbst. Der Anspruch an Professionalität war uns gerade für den Erstkontakt wichtig. In der praktischen Arbeit stoßen wir trotzdem immer auf Schwierigkeiten, wenn es um die persönliche oder biographische Seite der Probleme der Ratsuchenden geht. In der Nachfrage zur Anliegenklärung ist diese Seite eigentlich ja schon tabu. Wir müssen uns irgendwie künstlich auf einer Sachebene bzw. einer Einschätzungs- und Intuitionsebene bewegen, um mehr zu erahnen, dass hinter einer formalen Anfrage ein ganz komplexes Geschehen steckt.

**von Colbe-van de Vyver:** Es ist ein Riesenproblem, wenn das, was in der Studienzentrale geschieht, von einem Ratsuchenden fälschlicherweise als Beratungshandeln identifiziert wird. Denn professionelle Beratung hat bestimmte Kriterien, die erfüllt sein müssen. Wir bestehen darauf, dass unsere Hauptkompetenz eine entwickelte Beratungskompetenz ist und wir dieses Ange-

bot ernsthaft und zuverlässig zur Verfügung stellen wollen. Das kann aber eben im öffentlichen Raum in der Studienzentrale nicht direkt zum Zuge kommen.

**ZBS:** *Wäre es nicht eine Alternative, diesen Arbeitsbereich studentischen Hilfskräften zu überlassen? So wird es an einigen anderen Universitäten gehandhabt.*

**Just-Nietfeld:** Nein, das ist für uns keine Alternative. Wir möchten als Berater und Beraterinnen direkt zugänglich sein und keine Umwege einführen.

**von Colbe-van de Vyver:** Studentische Hilfskräfte können auch über Kurzschulungen keine angemessenen diagnostischen Kompetenzen entwickeln, um eine angemessene Anliegenklärung vorzunehmen. Die Konditionierung auf Stichworte oder Ähnliches halte ich nicht für sinnvoll.

**ZBS:** *Auch einen „Clearing-Bereich“, in dem Nicht-Beratungspersonal den Erstkontakt zu Ratsuchenden herstellt, halten Sie also nicht für sinnvoll?*

**Just-Nietfeld:** Nein. Diese Aufgabe haben wir immer selbst übernommen. Und in der Studienzentrale muss noch stärker transparent gemacht werden, dass dort keine Beratungsgespräche geführt werden können.

**ZBS:** *Gibt es bei Euch im Team keine Probleme, wenn es darum geht, wer die Arbeit in der Studienzentrale wahrnehmen soll und wer für die Beratung zuständig ist? Gibt es ein Statusgefälle zwischen Informationsarbeit und Beratung?*

**von Colbe-van de Vyver:** Nein. Wir haben uns darauf geeinigt, die Informationskompetenz als wertvollen Teil des gesamten Beratungsprozesses zu betrachten. Wir sagen nicht, die Information soll jemand anderes machen, und wir Beraterinnen und Berater fangen erst später mit der Arbeit an.

**Wüllner:** Ich arbeite noch nicht so lange in der Zentralen Studienberatung der Universität Göttingen und kenne deshalb nur dieses System. Ich habe keine Probleme mit der Arbeit in der Studienzentrale. Ich arbeite sehr gerne dort. Aber es ist anstrengend, insbesondere dann, wenn es keinen Beratungshintergrund gibt. Immer wieder stellt sich dann eben die Frage: Wie weit gehe ich im Gespräch?

**ZBS:** *Was geschieht, wenn durch Urlaub oder Krankheit nur eine Beratungskraft anwesend ist?*

**Just-Nietfeld:** Dann sitzt der Berater oder die Beraterin in der Studienzentrale. Die Beratung fällt an solchen Tagen weg. Wir können dann nur sagen, rufen Sie später an und fragen Sie nach einem Beratungstermin. Dazu geben wir die Namen, Telefonnummern und E-Mail-Adressen der einzelnen Kolleginnen und Kollegen heraus. Aber wenn die Arbeitszeiten in der Studienzentrale noch erweitert werden würden, dann gäbe es weniger Kapazitäten für Beratungsgespräche.

**ZBS:** *Wie hat sich die Einführung der neuen Studienstrukturen in der Arbeit bemerkbar gemacht?*

**Just-Nietfeld:** Die Studienalternativen sind vielfältiger geworden, die Beurteilungen von Außenstehenden aus dem sozialen Kontext der Ratsuchenden haben zugenommen, die Ratsuchenden kommen mit mehr Verunsicherung, mit mehr vorgefassten Meinungen und mehr Sorgen in die Studienzentrale. Die Vielfältigkeit macht es auch schwieriger, die Informationen richtig zuzuordnen. Und darin dann auch noch die eigenen Interessen zu bestimmen und daraus halbwegs übersichtliche Entscheidungskriterien zu entwickeln, das fällt schwer.

**von Colbe-van de Vyver:** Auch die Zweigeteiltheit des Systems BA/MA spielt dabei eine Rolle. Man entscheidet sich erstmal für den Bachelor, aber man muss sich auch darum kümmern, in welche Richtung es weitergeht. Jetzt wird schon bei der Studienentscheidung mitreflektiert, welche Master-Studiengänge kann ich an den Bachelor anschließen. Der höhere Informationsbedarf führt insgesamt zu einem komplexeren Geschehen, weil Studienentscheidungen auf mehr unterschiedlichen Ebenen geprüft und zur eigenen Person in Beziehung gesetzt werden.

**Just-Nietfeld:** Dazu kommen noch einige andere äußere Bedingungen, nehmen wir das Zentralabitur in Niedersachsen, die Einführung der Studienbeiträge und damit verbunden der Druck, unter dem das Studium geplant wird. Das schaukelt sich in der aktuellen Studierendengeneration hoch. Mir kommt es so vor, dass man in dieser Generation wenig miteinander darüber spricht und lieber zu Experten geht, um Klarheit zu bekommen.

**ZBS:** *Von Befürwortern der Einrichtung von Studierenden-Servicecentern hört man das Argument, dass in den alten Strukturen der Studienberatungsstellen die Möglichkeit gegeben war, einige wenige ausführlich zu beraten, und viele, die Beratung brauchten, nicht erreicht wurden. Jetzt bekommt diese zweite Gruppe zumindest die grundlegenden Informationen.*

**Just-Nietfeld:** Informationen stehen zur Selbstbedienung im Internet und der Infothek der Studienzentrale zur Verfügung, alle Verwaltungsverfahren werden erklärt. Bei den Informationen, die wir als Beraterinnen und Berater geben, geht es um Inhalte, bei denen eine Bewertung vorgenommen

werden muss in Bezug auf die Fähigkeiten oder Begabungen der Ratsuchenden. Deshalb ist es günstig, wenn auch wir in Informationsgespräche investieren, weil wir damit bei der Entwicklung von Eigeninitiative und Kompetenz mitwirken. Wir stellen damit Orientierung her und die Befähigung, selber weiterzuarbeiten.

**von Colbe-van de Vyver:** Das ist für mich der Übergang zur Beratung.

**ZBS:** *Studierenden-Servicecenter haben zuweilen den Anspruch, „Service aus einer Hand“ bieten zu wollen. Auch in Göttingen?*

**Just-Nietfeld:** Hört sich an wie Universaldilettantismus. Alles aus einer Hand - das geht gar nicht. Es muss darum gehen, wie mehrere Hände im Servicecenter zusammen arbeiten. Wie entsteht aus der Summe mehr als das, was im Einzelnen geboten wird?

**ZBS:** *Vielleicht haben wir in 20 Jahren flächendeckend marktförmig organisierte Hochschulen mit Studierenden-Servicecentern, die jede Frage schnell und kundenorientiert, aber vielleicht nicht kompetent beantworten. Auf der anderen Seite wird es unter dem Aspekt der spezifischen Bedürfnisse von Bachelorstudierenden möglicherweise eine gut ausgebaute psychologische Beratung geben. Eine Allgemeine Studienberatung wäre in diesem Szenario nicht mehr vorgesehen, sondern nur eine Polarität zwischen reiner Informationsarbeit und psychologischer Beratung in speziellen Studiensituationen. Ist das eine realistische Vision?*

**von Colbe-van de Vyver:** Ich halte es nicht für wünschenswert, aber als Vision für denkbar. Hier ist auch die Hochschulpolitik in der Pflicht und muss erkennen, dass Allgemeine Studienberatung wichtig und notwendig ist.

**Just-Nietfeld:** Ich halte das nicht für möglich. Wenn es um das Herausheben von Potentialen und die Unterstützung der Entwicklung von Personen und ihre Leistungsfähigkeit geht, dann ist das ohne dieses besondere Angebot nicht möglich. Ob das dann Studienberatung oder anders heißt, weiß ich nicht, aber das Element sollte immer wieder vorfindbar sein.

**ZBS:** *Wir danken Euch für das Gespräch.*

im Verlagsprogramm erhältlich:

Anne Dudeck, Bettina Jansen-Schulz (Hg.)  
Hochschuldidaktik und Fachkulturen - Gender als didaktisches Prinzip

ISBN 3-937026-47-9, Bielefeld 2006, 172 Seiten 23.00 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

## Kommentar: Auf dem Weg zur Kundenberatung?

Hochschulen sollen zu Unternehmen werden und Studierende zu Kunden. Da ist es konsequent, dem Kunden neben einer überzeugenden Produktpalette ein Umfeld zu bieten, das Kaufanreize entstehen und Kundenbindungen wachsen lässt. Zu einem solchen Umfeld kann eine gute Serviceabteilung zählen, deren Mitarbeiterschaft die Kunden nicht zu Bittstellern macht, sondern ihnen mit professioneller Freundlichkeit begegnet. In der Folge entsteht Kundenzufriedenheit und König Kunde wird das Unternehmen weiterempfehlen. Dankbare ehemalige Kunden könnten sich zu einem späteren Zeitpunkt an den herausragenden Service erinnern und ihre Geldbörsen für eine Spende an das Unternehmen öffnen.

Aber: nicht jeder soll Kunde des Unternehmens Hochschule werden dürfen. Die Produkte richten sich nämlich nicht an Hinz und Kunz, sondern nur an eine ausgewählte Kundschaft. Im Wirtschaftsleben ist Kundenselektion schließlich nicht ohne Tradition: Die Edelgastronomie, Clubs und Diskotheken mit „harter Tür“, die Wohnungswirtschaft, aber auch einzelne renommierte Automobilhersteller sind für aktive Kundenauswahl bekannt. In einzelnen Marktsegmenten werden Kunden als Coproduzenten von Waren und Dienstleistungen definiert: Der Kunde muss zum Produkt „passen“ und dessen Exklusivität in seiner Person angemessen repräsentieren können, ansonsten leidet das Produkt unter dem Kunden. Als Mieter von Stuckaltbauwohnungen im besten Viertel der Stadt werden deshalb Hartz-IV-Empfänger nur selten als geeignet angesehen. Hochbegabten möchte man ersparen, im Hörsaal neben Studierenden mit unterdurchschnittlichen Veranlagungen sitzen zu müssen. Wer aber das Privileg hat, den Hörsaal betreten zu dürfen, erlebt nach den von SPIEGEL-online zitierten Worten des Prorektors der Universität Freiburg, Karl-Reinhard Volz, „dass ein Vorlesungsplatz neben einem Hochbegabten ein Geschenk des Bildungsabenteuers Universität“ sei.

Natürlich sind weder Hochschulen Unternehmen, noch Studierende Kunden. Ähnlich absurd wäre es, zu Haft verurteilte Straftäter als Kunden des „Unternehmens Justizvollzugsanstalt“ anzusehen oder Kinder als Kunden des „Unternehmens Schule.“ Deutsche Hochschulen sind steuerfinanzierte Organisationen des Bildungs- und Erziehungssystems, auch die Einführung symbolischer Studiengebühren in einigen Ländern ändert daran nichts. Studiengebühren mögen steuerungs- oder ordnungspolitische Funktionen haben, machen Studierende aber nicht zu Kunden. Hochschulen haben für ihre Ausbildungsleistungen nur einen einzigen „Kunden“, dieser ist „Großkunde“ und sein Name lautet: Beschäftigungssystem. Auch Detlev Müller-Böling, Chef des in diesem Zusammenhang unverdächtigen „Centrums für Hochschulentwicklung“ (CHE), hält deshalb nichts davon, Studierende als „Kunden“ der Hochschulen zu bezeichnen.

Der Berliner Politologe Bodo Zeuner hat aber im Juli 2007 im Rahmen seiner Abschiedsvorlesung darauf hingewiesen, dass die Hochschulen zunehmend zum Ort von „Marktsimulationen“ werden, deren Effekte aber höchst real sind: In Anknüpfung an Wolf Wagners „Uni-Bluff“ bezeichnete Zeuner diese Simulationen als „Real-Bluff“. Es greifen Markt-

mechanismen, „auch wenn ein realer Markt, auf dem Güter und Dienstleistungen gegen Geld getauscht werden, gar nicht vorhanden ist.“ Die inflationär verwendete Kundensemantik und die Gründungswelle neuer „serviceorientierter“ Hochschuleinrichtungen, die mit aus dem Unternehmensleben entlehnten hippen englischen (oder pseudoenglischen) Begriffen als callcenters, student services, service points und helpdesks bezeichnet werden, können als Teil dieses Real-Bluffs verstanden werden, der inzwischen bis hin zur Ankündigung „einer IT-basierten Beratung zum persönlichen Studienverlauf“ durch eine große deutsche Technische Universität reicht. Die Bündelung verschiedener Leistungen der Hochschulen für Studienbewerber und Studierende, insbesondere der Arbeit des Studierendenverwaltung und der Allgemeinen Studienberatung, zu einem „Service aus einer Hand“ kopiert also Kommunikationskonzepte von Unternehmen gegenüber ihren Kunden, ohne dass an Hochschulen überhaupt Kunden vorhanden wären.

Nun lässt sich nur wenig gegen die Verkürzung von Warteschlangen und Bearbeitungszeiten einwenden, und wenn die Umstrukturierungseffekte sich darauf beschränken würden, gäbe es keinen Grund zur Sorge. Die Projekte bewegen sich aber durchgängig in der Nähe von Konzepten der „unternehmerischen Hochschule“ und ihre ideologische Aufladung ist meist unverkennbar. Naiv wäre deshalb die Vorstellung, dass Rückwirkungen auf die Arbeit der Beratungsstellen im Hochschulbereich auszuschließen sind. „Kundenorientierung“ ist weder Wohltat noch Selbstzweck, und vor allem nicht mit Personenorientierung zu verwechseln, die im Kontext einer Marktsimulation den Charakter eines Fremdkörpers annimmt. Kundenorientierung heißt: reibungslose Geschäftsabwicklung, Kostensenkung, Problemexternalisierung, Hochschulmarketing. Die Eigeninteressen der Hochschule und nicht die Interessen Ratsuchender besitzen in der Simulationswelt den Primat.

Schon während der Gründungsphase der (westdeutschen) Allgemeinen Studienberatungsstellen in den siebziger Jahre spielten hochschulübergreifende staatliche Steuerungsinstrumente eine wichtige Rolle – in der Breite durchsetzen konnten sie sich aber in der Arbeit der Beratungsstellen nicht. Ob sich die Interessen marktsimulierender Hochschulen ebenso leicht abschütteln lassen, kann mit einigen guten Gründen bezweifelt werden. Vielleicht liegt ja in einer als „Kundenberatung“ bezeichneten Betreuungsinszenierung die Zukunft der Studienberatungsstellen. Private Anbieter von Studienberatung scheinen einen solchen Eindruck bereits gewonnen zu haben, denn sie werben für ihre kostenpflichtigen Dienste mit dem Argument, im Gegensatz zu den Beratungsstellen der Hochschulen zu unabhängiger Beratung befähigt zu sein. Studierende, die sich an diese Firmen wenden, sind übrigens tatsächlich Kunden. Das ist eine schöne Ironie.

■ Klaus Scholle, Dipl.-Päd., Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin sowie Koordinationsbüro „Studieren in Berlin und Brandenburg“,  
E-Mail: klaus.scholle@studieren-in-bb.de

## „Alles ist Marketing“ Eindrücke von einer Studienberater-Tagung an der Hochschule Harz GIBeT-Tagung vom 5. – 8. September 2007 in Wernigerode

Wernigerode verkauft sich gerne als die bunte Stadt am Harz. Mit Erfolg, wie die steigende Zahl der Tagesbesucher und Urlaubsgäste eindrucksvoll zeigt. Die bezaubernde Fachwerkstadt am Fuße des Brocken vermittelt den Eindruck, hier sind die von Einigungskanzler Kohl versprochenen blühenden Landschaften Wirklichkeit geworden, und das nicht erst seit der Landesgartenschau in Wernigerode im Jahr 2006. Eine Hochschule vermuten die meisten Gäste in dieser Urlaubserstadt allerdings kaum. Die heutige „Hochschule Harz - Hochschule für angewandte Wissenschaften (FH)“ wurde im Oktober 1991 als Fachhochschule Harz gegründet, zunächst nur mit dem Standort Wernigerode, seit Herbst 1998 mit dem zweiten Standort Halberstadt. Auf Englisch klingt die Bezeichnung der Fachhochschule noch besser: „Hochschule Harz - University of Applied Studies and Research“. Die Fachbereiche Wirtschaftswissenschaften und Automatisierung/Informatik befinden sich in Wernigerode, der Fachbereich Verwaltungswissenschaften in Halberstadt. Die Hochschule Harz hat mehr als 3000 Studierende, die aus Halberstadt nicht gleich Heidelberg machen und aus Wernigerode nicht Tübingen. Es gibt aber inzwischen in beiden Städten ein gewisses studentisches Flair - zumindest in den Vorlesungszeiten. Der VEB-Tourist-Stadtplan „Wernigerode“ aus dem Jahr 1988 bezeichnet den jetzigen überschaubar-kompakten Hochschulcampus noch als Gelände des FDGB-Ferienheims „Georgi Dimitroff“, aus der Leninallee ist inzwischen wieder die Friedrichstraße geworden.

Die Hochschule Harz fungierte im September 2007 als Gastgeberin der GIBeT-Tagung; GIBeT steht hierbei für „Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.“. Wer wollte, konnte zur Tagungsstätte mit einem Zug der Harzer Schmalspurbahnen anreisen. Die Hochschule Harz hat nämlich einen eigenen Haltepunkt, ein interessantes Alleinstellungsmerkmal, nicht nur für Dampflokomotiv-Romantiker.

GIBeT-Tagungen finden ein- bis zweimal im Jahr jeweils an einer anderen deutschen Hochschule statt und richten sich in erster Linie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Studienberatung und in der Psychologischen Beratung der Hochschulen und der Studentenwerke. Die Tagungsteilnehmer haben dabei die interessante Möglichkeit, bei jeder GIBeT-Tagung auch einen anderen Hochschulstandort kennenzulernen. In Zusammenarbeit mit dem GIBeT-Vorstand prägt die jeweils ausrichtende Hochschule das Tagungsthema und sorgt für die Referenten.

Eine Stärke der Hochschule Harz ist die anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, und so brauchte sich auch kein Tagungsteilnehmer über das Tagungsthema zu wundern: „Studienberatung als Teil des Hochschulmarketing“. Zum Bild der Hochschule Harz passte auch Folgendes: Ein Student und ein Mitarbeiter aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften organisierten die Tagung, unaufgeregt und professionell, unterstützt von weiteren Mitarbeitern und Studenten der Hochschule Harz.

Die Tagung machte deutlich: Eine gut funktionierende Studienberatung und eine ebenfalls gut funktionierende Psychologische Beratung sind wichtige Marketing-Argumente für die Außendarstellung jeder Hochschule, die sich im Wettbewerb um Studierende sieht. Zu einem erfolgreichen Hochschulmarketing gehört auch professionelle Öffentlichkeitsarbeit: entsprechend verständliche und gut lesbare Internetseiten, Studienführer, Informationsbroschüren und Merkblätter sind an den meisten Hochschulen der Arbeit oder Mitarbeit der Studienberatungsstellen zu danken.

Einige Hochschulleitungen verstehen Hochschulmarketing im Zusammenhang mit Studienberatung jedoch ganz anders: Die Studienberatung solle dafür sorgen, dass alle angebotenen Studienplätze mit Studierenden besetzt werden, auch wenn die Nachfrage aus bekannten Gründen gering ist. Hierzu werden die Studienberater verpflichtet, auf Studien- und Hochschulmessen aufzutreten und Schulbesuche zu machen, wobei die Grenzen zwischen Information, Beratung und Werbung fließend sind. Es sind eher die kleineren Hochschulen und auch eher die Hochschulen in den neuen Bundesländern, die sich tatsächlich massiv um Studierende bemühen müssen, um überleben zu können. Ganz anders die Situation an den großen, begehrten Metropolen-Universitäten, die für jeden Studienplatz ein Mehrfaches an Bewerbungen verzeichnen und die sich eher um das eigene Abschneiden in der zweiten Stufe des Exzellenzwettbewerbs sorgen als um frei gebliebene Studienplätze. Hier könnte Hochschulmarketing im Zusammenhang mit der Studienberatung ganz anders aussehen, nämlich in Konkurrenz zu den anderen großen Universitäten die besten und leistungsfähigsten Studierenden für die eigene Hochschule zu gewinnen.

Konkurrenz belebt das Geschäft und so war es auch nicht verwunderlich, dass die Hochschule Harz gleich mehrere private Anbieter von Studienberatung zur Tagungsteilnahme eingeladen hatte. Auch im Wettbewerb öffentlicher und privater Dienstleister sollte das Gebot der Wahrhaftigkeit und der Fairness gelten. Im Vorfeld der Tagung war allerdings zu hören, dass die privaten Studienberatungsfirmen durch bewusste Falschaussagen die Arbeit der öffentlichen Studienberatungsstellen diskreditieren: Nur die privaten Anbieter seien objektiv, weil die staatlichen Studienberatungen inzwischen als reine Marketinginstrumente der Hochschulleitungen agierten. Und ebenso könnten nur die kostenpflichtigen privaten Anbieter auch hochschulübergreifend beraten, und zwar im deutschen, europäischen und außereuropäischen Kontext. Diese Aussagen klingen eher nach unlauterem Wettbewerb!

Gefahr für die Studienberatungen der Hochschulen droht unter Umständen auch noch von anderer Seite. Der Hochschulpakt 2020 wirft seine Schatten mit entsprechenden Länderprogrammen voraus, hierbei geht es Bund und Ländern um das Auffangen zumindest vorübergehend steigender Abiturientenzahlen. Beispiel Sachsen-Anhalt: Hier gab es im Sommer 2007 den ersten doppelten Abiturjahrgang

wegen der Schulzeitverkürzung auf zwölf Jahre. Die Folge: 7500 zusätzliche Abiturienten. Diese Zahl wurde vom Kultusministerium auf nur 2000 Abiturienten „schöngerechnet“, die zum Wintersemester 2007/2008 zusätzlich ein Studium in Sachsen-Anhalt aufnehmen wollten. Tatsächlich neu entstehen müssten nur 1000 Studienplätze, die anderen 1000 Studienplätze sollten sich aus Studienplatzkapazitäten speisen, die wegen fehlender Nachfrage in der Vergangenheit frei geblieben waren. Das Kultusministerium wollte mit den Hochschulen ein Konzept entwickeln, das „eine verstärkte Studienberatung bezüglich nicht ausgelasteter Studiengänge“ vorsah. Hierzu zählen die Ingenieurwissenschaften sowie das Lehramtsstudium für Sekundarschulen. Zu DDR-Zeiten nannte man diese Art von „verstärkter Studienberatung“ ehrlicherweise „Umlenkung“. Da stellt sich die Frage: Versteht sich diese Umlenkung etwa auch noch als Teil des Hochschulmarketing, ist das dann Studierendenmarketing?

Im Übrigen war es der Hochschule Harz gelungen, die Tagung in ein ansprechendes Freizeit- und Tourismusmarketing der Stadt und der Region einzubetten. Dank dem Zahlungsmittel „Schierker-Feuerstein-Taler“ beim GIBeT-Fest konnte auf den örtlichen Hersteller eines bekannten Kräuter-Halb-Bitter hingewiesen werden, das führende Catering-Unternehmen der Stadt wurde zu Recht namentlich lobend erwähnt. Einige Tagungsteilnehmer hatten außerdem die Möglichkeit, der feierlichen Verleihung des Innovationspreises „INNOVA“ an ein mittelständisches Elektromaschinenbau-Unternehmen aus dem Landkreis Harz im Schloss Wernigerode beizuwohnen. Die Hochschule Harz gehört zusammen mit der Osthärzer Volksbank und der Tageszeitung „Harzer Volksstimme“ zu den Initiatoren dieses Wettbewerbs. Das preisgekrönte Unternehmen Ramme GmbH hat einen revolutionären Schiffsantrieb entwickelt. Die als Tagungs- und Workshop-Referenten aufgetretenen BWL-Professoren der Hochschule Harz verfügen in der Mehrzahl über jahrelange Praxiserfahrung in bekannten Flug-, Reise- oder Industrieunternehmen wie Condor, TUI und Blaupunkt. In manchen Fällen bleiben sie ihren Unternehmen als Teilzeitbeschäftigte oder in Nebentätigkeit verbunden, was dem anwendungsorientierten BWL-Studium an der Hochschule Harz sicher zu Gute kommt.

Für die Tagungsteilnehmer war es interessant, BWL-orientierte Denk- und Sichtweisen kennenzulernen und Anregungen dafür zu bekommen, was sich hiervon sinnvoll auf die eigene Beratungsarbeit übertragen lässt. Ist der Begriff „Kunde“ für einen Teil der Studienberater noch immer gewöhnungsbedürftig, so bezeichnete ein Referent der Hochschule Harz die Ratsuchenden im Sprachverständnis seiner Produkt- und Warenwelt als „Rohmaterial“.

Die Diskussion mit den Referenten und auch unter den Studienberatern wurde dann spannend, wenn es um Ziel und Selbstverständnis von Studienberatung ging: Steht nun der Ratsuchende mit seinem Anliegen im Mittelpunkt, oder prägt ein Auftrag oder ein Marketingkonzept der Hochschulleitung den Verlauf des Beratungsgesprächs? Ein BWL-Hochschullehrer kann sich anscheinend nur schwer vorstellen, dass ein Studienberater den Ratsuchenden nicht kurzerhand von einem bestimmten Studiengang an der eigenen Hochschule überzeugt, sondern sehr viel breiter über das Woher und das Wohin redet und dabei auch verschiedene Studien- und Ausbildungsalternativen bespricht und seine Aufgabe eher darin sieht, den Ratsuchenden bei seiner Entscheidung optimal zu begleiten, auch wenn dieser Prozess nicht immer zu einem Studium an der eigenen Hochschule führt.

Evaluierung und Zielvereinbarung, Hochschulmarketing und Qualitätsmanagement sind an deutschen Hochschulen inzwischen bestimmt keine Fremdwörter mehr, aber überzeugte Betriebswirtschaftler hören es wahrscheinlich gar nicht gerne: Eine Hochschule funktioniert vielleicht doch etwas anders als die mehr oder weniger erfolgreiche Fluggesellschaft Condor, eine Universität wahrscheinlich anders als der börsennotierte krisenanfällige Touristik- und Schifffahrtskonzern TUI. Und Studienberatung ist bestimmt auch etwas anderes als der Verkauf eines Flugscheins - und Psychologische Beratung etwas anderes als die Buchung einer Erlebnis-Pauschalreise.

Am Ende ist vielleicht doch nicht alles Marketing - und Marketing auch nicht alles!

■ **Johannes Nyc**, Dipl.-Met., Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin,  
E-Mail: johannes.nyc@fu-berlin.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Wim Görts (Hg.):  
Projektveranstaltungen in Mathematik,  
Informatik und Ingenieurwissenschaften**

*ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro*

**Wim Görts (Hg.):  
Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften**

*ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro*

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

FEDORA-Psyche Konferenz "Crossing Internal and External Borders. Practices for an Effective Psychological Counselling in the European Higher Education",  
University of Crete in Rethymnon, Griechenland, 5. bis 8. September 2007

Der Koordinator von FEDORA Psyche, Ernst Frank, zitierte zur Begrüßung vorsorglich José Saramago „Der Reisende ist kein Tourist, er akzeptiert, was ist, und ist nicht enttäuscht ...“ Fast 90 „Reisende“ aus allen Teilen Europas (angekommen inmitten von Touristen) konnte der Gastgeber Evangelos Karademas, Professor für Gesundheitspsychologie und Studentenberater an der Universität von Kreta, oberhalb Rethymnons gelegen, auf herzliche griechische Art willkommen heißen und ihnen großzügige Gastfreundschaft angedeihen lassen. Anastasia Kalantzi-Azizi, Professorin für klinische Psychologie der Universität Athen und Leiterin der dort angeschlossenen psychologischen Studentenberatung, bezeichnete die Eröffnung der Konferenz als einen der schönsten Augenblicke ihres Lebens, denn sie fühle sich als Gastgeberin, die ihre besten Freunde empfangt.

Als Ausgangspunkt ihres Eröffnungsvortrages „Cognitive Behavioral Approach of Psychological Counselling for Students“ wählte Kalantzi das Konzept des Entwicklungspsychologen J. Arnett, der den Lebensabschnitt zwischen 18 und 25 Jahren nicht als Übergangsphase, sondern als eigenständige Entwicklungsstufe fasst. Die Beschreibung Arnetts von emerging adulthood als einer Zeit der Identitätserkundung, der erlebten Instabilität im Kontrast zu einem Lebensplan der Selbstzentrierung, des Gefühls, irgendwie dazwischen zu sein, aber auch viele Möglichkeiten zur Wahl zu haben, kann nach Kalantzi eine hervorragende Basis für therapeutische Ansätze bilden. Den entwicklungspsychologischen Rahmen ergänzte sie durch den Einfluss sozioökonomischer Faktoren sowie radikaler Änderungen der Bildungslandschaft auf die Studierenden. Kalantzi räumte ein, dass zwar eine beträchtliche Anzahl Studierender neue effektive Copingstrategien verwendet und mit der komplexen Situation zurechtkommt; ein zunehmender Teil aber die Stressoren als nicht bewältigbar erlebt und unsere Hilfe braucht. Sie beschreibt kognitive Verhaltenstherapie als ihre Methode der Wahl, schließt aber auch die Schematherapie von Young mit ein, die ihrer Meinung nach die engeren Grenzen kognitiver Verhaltenstherapie sprengt. Abschließend plädierte sie für „theory-based research“ in Verbindung mit „evidence-based practice“ - ein Appell, der mit der Zielsetzung von FEDORA korrespondiert, die sich ja in ihrer Charter zu entsprechenden Qualitätsstandards verpflichtet.

Nicht wenige der Vorträge gaben Anlass zu der Hoffnung, dass sich dies ansatzweise bei entsprechender Koordination zumindest im bescheidenen Kreis der bei FEDORA Engagierten erfüllen könnte. So führten die KollegInnen der psychologischen Studentenberatung der Universität Athen sowie acht weiterer Universitäten an einer kontrollierten Stichprobe von mehr als viereinhalb tausend Studierenden eine epidemiologische Studie über die psychische Gesundheit der griechischen Studentinnen und Studenten durch. Dies dient dann wiederum als Basis für entsprechende Interventionen. Webgestützte Beratung etwa ist eine Antwort, welche die Verantwortlichen dieser Studien seit einigen Jahren mit Erfolg praktizieren. Im Anschluss an einen weiteren Hauptvortrag von Maria Mikiosi Loitzos, welche

die Wichtigkeit der Entwicklung positiver Emotionen versus eines eher kognitiv zentrierten Zugangs betonte (eine künstliche Trennung!), entspannt sich eine interessante Diskussion über den Fokus kognitiv (Beschreibung des Problems) versus emotional (Beschreibung belastender Gefühle) in der Einstiegssituation zu einer psychologischen Behandlung.

Nicht nur die griechischen Kolleginnen und Kollegen gaben auf der Konferenz eine eindrucksvolle Vorstellung - was sicher auch auf die unermüdliche Pionierarbeit und geschickte Netzwerkbildung von Prof. Kalantzi zurückzuführen ist - , sondern auch die aus den anderen europäischen Ländern Angereisten erwiesen sich als aktive Teilnehmer: mehr als drei Viertel von ihnen stellten Untersuchungen vor oder hielten Workshops. Die Themen reichten dabei von Selbsthypnose über Ressourcenaktivierung, Ablösung von den Eltern, Prüfungsangst, Überwindung von Grenzen in der Zusammenarbeit zwischen Beratungszentren bis hin zu einem Blick in die Zukunft der psychologischen Beratung an deutschen Universitäten (siehe Artikel von W. Schumann in der ZBS, Heft 4/2006).

Die zahlreichen vorgestellten Untersuchungen werden zwar in einem Kongressband nachzulesen sein, nicht aber die sehr lebendigen Diskussionen im Anschluss an die Präsentationen, die diese Konferenz auszeichneten. Ein Beispiel: Eric Depreeuw und Tina Debrarandere etwa legten auf Belgien bezogene Daten zur Beziehung zwischen kulturellem Background und Studienerfolg vor. Dass etwa Versagensangst und Selbstwert auch von Sprachkompetenz abhängen, war ja zu erwarten; in der Diskussion wurden jedoch durchaus heterogene Erfahrungen und Daten eingebracht. Übereinstimmend wurde aber tendenziell durchaus übliches übermäßig protektives Verhalten gegenüber Studierenden mit fremdsprachigem Ursprung oder Migrantenkindern als nicht zielführend gesehen.

Die Frage nach der Heimat und dem Fremden thematisierte der Sozialwissenschaftler Peter Stöger von der Universität Innsbruck in einem brillanten, herrlich „altmodischen“ Hauptvortrag, der zum Nachdenken anregte. Heimat sei etwas Kleines („Hoamat!“ im Tiroler Dialekt) und hänge von den „jeweils anderen“ ab. Wer jedoch diese anderen zurückweise, lehne sich selber ab und bleibe fremd. Fremdheit ist - so Stöger - ja immer auch unsere eigene Fremdheit. Heimat dagegen ist, nur scheinbar paradoxerweise, „wo wir noch niemals waren“.

Ein abschließender Höhepunkt der Veranstaltung: die Universität Kreta verlieh auf Anregung von Prof. Kalantzi-Azizi und Prof. Karademas, dem ehemaligen FEDORA-Präsidenten und langjährigen Vorsitzenden von FEDORA-Psyche Gerhart Rott, Direktor der Zentralen Studienberatung an der Bergischen Universität Wuppertal, für seine Verdienste um die psychologische Beratung im tertiären Bildungsbereich den Ehrenpreis der Universität. Mit dem Preis verbunden war eine kleine Marmorskulptur der Aphrodite, die sein leidenschaftliches Engagement für die europäische Kooperation der Studienberatung und Psychologischen Beratung an den Hochschulen symbolisieren sollte. Wie Prof.

Eric Depreeuw von der Katholischen Universität Brüssel in seiner geistreichen Laudatio betonte, habe es der Preisträger verstanden, „neue praktische und theoretische Ansätze zu begründen und so zugleich Fachleute mit unterschiedlichen kulturellen, wissenschaftlichen und methodischen Positionen in einem konstruktiven Dialog zusammenzuführen“.

Der Geehrte bedankte sich in seinem Festvortrag bei allen, die sich am gemeinsamen Diskurs beteiligt haben. Rott wies auf die verschiedenen Ebenen des Diskurses hin: die kritische Ebene, die problemlösende Ebene sowie den kommunikativ-kooperativen Ansatz, die insgesamt auf dem Hintergrund der Qualitätsdebatte im europäischen Hochschulraum zu einer „studierendenzentrierten Hochschulbildung“ beitragen. Wie konkrete Verbindungen zwischen dem letztgenanntem Konzept einerseits und Erkenntnissen aus der psychologischen Beratung und der Psychotherapie von Studierenden andererseits hergestellt werden können, beleuchtete der Preisträger an Hand der vier Bereiche: Kompetenzen, Kreativität, die innovative Bewältigung be-

deutsamer Differenzen sowie „Flow“ plus Struktur. Genau diese Art der beschriebenen Verknüpfungen würden auch durch ihre Untersuchungen „perfekt gestützt“, merkte die Zürcher Neurowissenschaftlerin Prof. Martha Koukkou-Lehmann, an. Sie hatte am Vortag ihrerseits eine hoch interessante Studie über die unbewusst steuernden Auswirkungen des sich in der Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld bildenden „autobiographischen Gedächtnisses“ auf die Lebensqualität von Studienanfängern vorgestellt. So schloss sich der Kreis mit einem letztlich lernpsychologischen Modell. Wir alle haben wirklich dazugelernt. Eine Anregung für die nächste FEDORA-Konferenz (wahrscheinlich in Oxford): Die Veranstaltung sollte vielleicht nicht nur als Fortbildung, sondern bei entsprechender Planung grenzüberschreitend als Teil eines (in manchen Ländern schon bestehenden) Ausbildungscurriculums konzipiert werden.

■ **Dr. Michael Katzensteiner**, Leiter der Psychologischen Studentenberatung Linz (Österreich),  
E-Mail: michael.katzensteiner@jku.at

### Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.) Coaching und Beratung an Hochschulen

Veränderungsprozesse an Hochschulen werfen Fragen nach deren professionellem Management auf. Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung, immer häufiger werden externe Berater und Experten hinzugezogen.

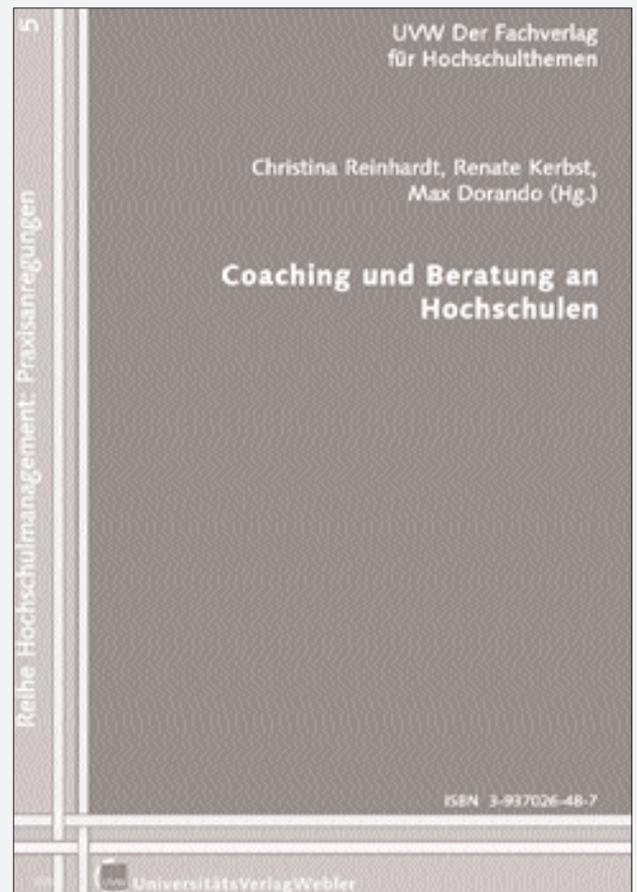
In dem Band „Coaching und Beratung an Hochschulen“ werden Erfahrungen mit verschiedenen Projekten der Personalentwicklung beschrieben. Berater, Personalentwickler und Hochschulangehörige reflektieren gemeinsam und aus ihrer jeweiligen Sicht

- die Einführung von Mitarbeitergesprächen
- die Implementierung von Kollegialer Beratung
- die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- die Durchführung einer Konfliktklärung
- die Einführung von Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte
- und die Veränderung von Berufungsverfahren.

In jedem Beitrag kommen die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zum Tragen. Dadurch werden die Anforderungen der Organisation Hochschule an Personalentwicklung deutlich: Nur wenn die bestehende Kultur, der Wissensbestand und das vorhandene Expertentum anerkannt werden, wird Unterstützung angenommen und kann Beratung wirken.

ISBN 3-937026-48-7,

Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro



Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



## BÜCHER UND HEFTE DES UNIVERSITÄTSVERLAGWEBLER

Alle Bücher des UVW-Verlages können Sie im Buchhandel oder direkt beim Verlag bestellen:  
per E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de) sowie per Fax: 0521/923 610-22

### Reihe 1: Allgemeine Hochschulforschung und Hochschulentwicklung

- *Battke, K./ Cremer-Renz, Ch. (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-49-5 - 159 S. - 22.00 €
- *Blom, H.: Der Dozent als Coach.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-15-0 - 123 S. - 15.90 €
- *Bretschneider, F./ Pasternack, P.: Handwörterbuch der Hochschulreform.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-38-X - 221 S. - 27.70 €
- *Craanen M./ Huber, L. (Hg.): Notwendige Verbindungen. Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-39-8 - 149 S. - 19.90 €
- *Cremer-Renz, C./ Donner, H.: Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-42-8 195 S. - 26.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-01-0 - 98 S.- 14.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-00-2 - 142 S. - 18.70 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-30-4 - 375 S. - 28.00 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2005. Denkanstöße zum Bologna-Prozess.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-41-X - 235 S. - 19.90 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2006. Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-50-9 - 181 S. - 24.80 €
- *Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements.* Bielefeld 2004 2. Auflage - ISBN 3-937026-17-7 - 525 S. - 34.20 €
- *Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen?* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-06-1 - 272 S. - 30.00 €
- *Hanft, A./ Müskens, I. (Hg.): Bologna und die Folgen für die Hochschule.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-33-9 - 80 S. - 11.70 €
- *Hoffacker, W.: Die Universität des 21. Jahrhunderts.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-05-3 - 239 S. - 24.50 €
- *v. Holdt, U./ Stange, Chr./ Schobel, K. (Hg.): Qualitative Aspekte von Leistungspunkten: Chancen von Bachelor- und Masterstudiengängen.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-35-5 - 154 S. - 19.90 €
- *IZHD Hamburg (Hg.): Master of Higher Education.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-25-8 - 239 S. - 22.80 €
- *Kruse, O./ Jakobs, E-M./ Ruhmann G.: Schlüsselkompetenz Schreiben.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-07-X - 333 S. - 33.30 €
- *Michelsen, G./ Märkt, S. (Hg.): Persönlichkeitsbildung und Beschäftigungsfähigkeit - Konzeptionen von General Studies und ihre Umsetzungen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-46-0 - 152 S. - 19.80 €
- *Michl, W./ Krupp, P./ Stry, Y. (Hg.): Didaktische Profile der Fachhochschulen.* Neuwied 1998 - ISBN 3-937026-24-X - 145 S. - 9.95 €
- *Orth, H.: Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen.* Neuwied 1999 - ISBN 3-937026-08-8 - 121 S. - 14.00 €
- *Pasternack, P.: Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-40-1 - 253 S. - 29.70 €
- *Schröder-Gronostary, M./ Daniel, H-D. (Hg.): Studienerfolg und Studienabbruch.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-16-9 - 254 S. - 29.50 €
- *Schulze-Krüdener, J./ Homfeld, H-G. (Hg.): Praktikum - eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Beruf.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-04-5 - 220 S. - 22.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Credits an deutschen Hochschulen.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-10-X - 242 S. - 20.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Wer zahlt die Zeche für wen? Studienfinanzierung aus nationaler und internationaler Perspektive.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-32-0 - 58 S. - 9.95 €

- *Welbers, U. (Hg.): Studienreform mit Bachelor und Master.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-11-8 - 528 S. - 39.50 €
- *Wildt, J./ Gaus, O.: Journalistisches Schreiben für Wissenschaftler.* Neuwied 2001 - ISBN 3-937026-09-6 - 138 S. - 19.95 €

#### Reihe 2: Motivierendes Lehren in Hochschulen: Praxisanregungen

- *Bock, K.-D.: Seminar-/Hausarbeiten ... betreut, gezielt als Trainingsfeld für wissenschaftliche Kompetenzen genutzt - ein Schlüssel zur Verbesserung von Lehre und zur Reform von Studiengängen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-29-0 - 48 S. - 9.95 €
- *Dudeck, A./ Jansen-Schulz, B. (Hg.): Hochschuldidaktik und Fachkulturen. Gender als didaktisches Prinzip.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-47-9 - 175 S. - 23.00 €
- *Knauf, H.: Tutorenhandbuch. Einführung in die Tutorenarbeit.* Bielefeld 2007 - 3. Auflage - ISBN 3-937026-34-7 - 159 S. - 22.80 €
- *Kretschmar, W./ Plietz, E.: Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung.* Bielefeld 2005 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-37-1 - 36 S. - 9.95 €
- *Viebahn, P.: Hochschullehrerpsychologie. Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-31-2 - 298 S. - 29.50 €

#### Reihe 3: Anleitung für erfolgreiches Studium: Von der Schule übers Studium zum Beruf

- *Schubert-Henning, S.: Toolbox - Lehrkompetenz für erfolgreiches Studieren.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-51-7 - 110 S. - 14.60 €

#### Reihe 4: Beruf: Hochschullehrer/in - Karrierebedingungen, Berufszufriedenheit und Identifikationsmöglichkeiten in Hochschulen

- *Webler, W.-D.: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-27-4 - 45 S. - 9.95 €
- *Webler, W.-D.: Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption. Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland - ein historisches Beispiel.* (in Vorbereitung)

#### Reihe 5: Hochschulmanagement: Praxisanregungen

- *Henseler, A.: Kosten- und Leistungsrechnung an Hochschulen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-12-6 - 36 S. - 9.95 €
- *Hubrath, M./ Jantzen, F./ Mehrrens, M. (Hg.): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-44-4 - ca. 150 S. - 19,80 €
- *Reinhardt, Chr. (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-28-2 - 104 S. - 14.00 €
- *Reinhardt, Chr./ Kerbst, R./ Dorando, M.: Coaching und Beratung an Hochschulen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-48-7 - 144 S. - 19.80 €

#### Reihe 6: Qualität - Evaluation - Akkreditierung. Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

- *Krempkow, R.: Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-52-5 - 297 S. - 39.00 €
- *Schwarz, S./ Westerheijden, D.-F./ Rehburg, M. (Hg.): Akkreditierung im Hochschulraum Europa.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 S. - 34.00 €

#### Reihe 7: Forschungsmanagement

(mehrere Titel in Vorbereitung)

#### Reihe 8: Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

- *Wunderlich, O. (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-26-6 - 188 S. - 19.90 €
- *Ulrich, W.: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-43-6 - 120 S. - 14.90 €

#### Veranstaltungskonzepte und -materialien

- *Rittersbacher, Chr.: The Spirit of Proverbs. Ein Seminar über Sprichwörter.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-03-7 - 44 S. - 9.80 €

## Hauptbeiträge der parallelen Hefte IVI, P-OE, QiW, HM und HSW

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### IVI

#### Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion

Heft 2/2007

Internationalisierung an Hochschulen

Internationalisierung an Hochschulen

*Michael Daxner*

Die Internalisierung des Globalen  
Eine Kritik und metaphorreiche Abhandlung

*Wolff-Dietrich Webler*

Internationalisierungsstrategien der Hochschulen

*Britta Küst*

Internationalisierung an niederländischen Hochschulen

*Werner Jakob Stüber*

International attraktive Hochschulstandorte: Neue Antworten und Strukturen

Integratives Gendering

*Bettina Jansen-Schulz & Anne Dudeck*  
Gender in die Akkreditierungspraxis einer Hochschule am Beispiel der Universität Lüneburg im Projekt Gender-Kompetenz in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen, Lehre, Forschung und in der Hochschulorganisation

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

Heft 2/2007

Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung

*Hans-Jürgen Lorenz*

„Von der Qualität zur Exzellenz“ – Anforderungen an Hochschulen durch Akkreditierungsverfahren, Evaluation, Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualitätsmanagement

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

*Ina Voigt & Anja von Richthofen*

Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Simone Gruber & Petra Pistor*

Lehrevaluation - Entscheidend ist, was man draus macht!  
Qualitätsentwicklung durch studentische Lehrveranstaltungsbewertung am Beispiel des Lehrevaluationsverfahrens an der Universität Duisburg-Essen

*Anne Brunner*

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren. Spiele für Seminar und Training - Folge 2

### QiW

#### Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 3/2007

Systemakkreditierung

Qualitätsentwicklung, -politik

*Wolff-Dietrich Webler*

System- bzw. Prozessakkreditierung - Ausweg aus den Dilemmata der Programmakkreditierung?

Qualitätsforschung

*Katharina Mallich, Isolde Kirnbauer, Michael Schmidts & Katharina Stowasser-Bloch*

Konzept zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der Medizinischen Universität Wien mittels Abbildung von Prozesslandschaften und Definition von Leistungskriterien

Qualitätsentwicklung, -politik

*Gerhard Reichmann*

Überprüfung der Akzeptanz einer zentralen Evaluation von Lehrveranstaltungen am Beispiel der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung an der Universität Graz

*Eva Schiefer & Bernhard Frieß*

Die Stakeholderbefragung als Instrument des Qualitäts- und Reputationsmanagements am Beispiel eines Lehrstuhls

### Wertschätzung der Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

„Wenn die Qualität der Beiträge gehalten wird, kommt keine qualitätsbewusste Beratungsstelle um die Wahrnehmung dieser Publikation herum - ein Muss für Praktikerinnen und Ausbilder.“

Othmar Kürsteiner, Berufs- und Studienberatung Zürich, in seiner Rezension der ZBS in PANORAMA, Die Fachzeitschrift für Berufsberatung, Berufsbildung, Arbeitsmarkt, H. 2/07, S. 27.

HM

## Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Heft 3/2007  
Qualität von Hochschulen und ihre Verbesserung

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Alexander Dilger*  
Zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz

*Uwe Schneidewind & Henning Dettleff*  
Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management – Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant für bessere Führung?

*Stefan Süß*  
Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Simone Gruber, Anette Köster, Lothar Zechlin & Michael Kerres*  
Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme?  
Ein Erfahrungsbericht der Rektorats-evaluation an der Universität Duisburg-Essen

HSW

## Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2007  
Der Beitrag der Lehre zum Lernen

Hochschulentwicklung/-politik

*Henning Eikenberg*  
Israels Forschungspotential

*Adi Winteler & Peter Forster*  
Wer sagt, was gute Lehre ist?  
Evidenzbasiertes Lehren und Lernen

*Annette Clauß*  
Der persönliche Lernweg - Entwicklungen in der Hochschullehre in den Niederlanden - Hochschuldidaktik im Zeichen von Bologna

Hochschulforschung

*Ivar Nordmo*  
Studying for essay type examinations: the study activities of the students with the best exams

Tagungsbericht

Bleibende Eindrücke aus dem „Hochschulforum Sylt 2007“



### Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Telefon:  
0521/ 923 610-12

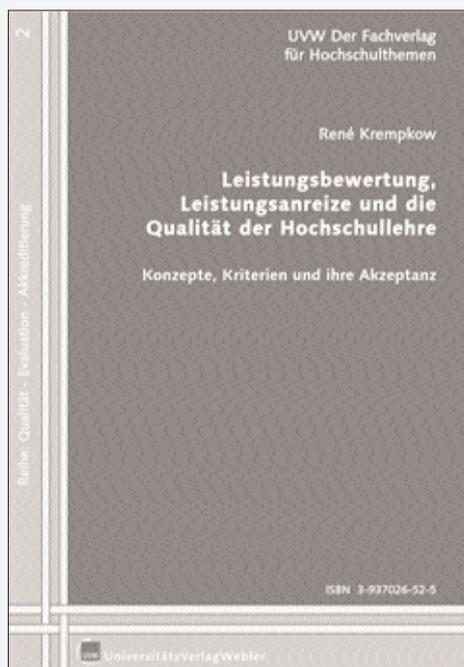
Fax:  
0521/ 923 610-22

Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
Hofgebäude  
33613 Bielefeld

„Das Hochschulwesen“ ist in Norwegen eine akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschrift, in der die Autoren Punkte sammeln können.

René Krempkow

## Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz



ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,  
297 Seiten, 39.00 Euro

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemestersturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

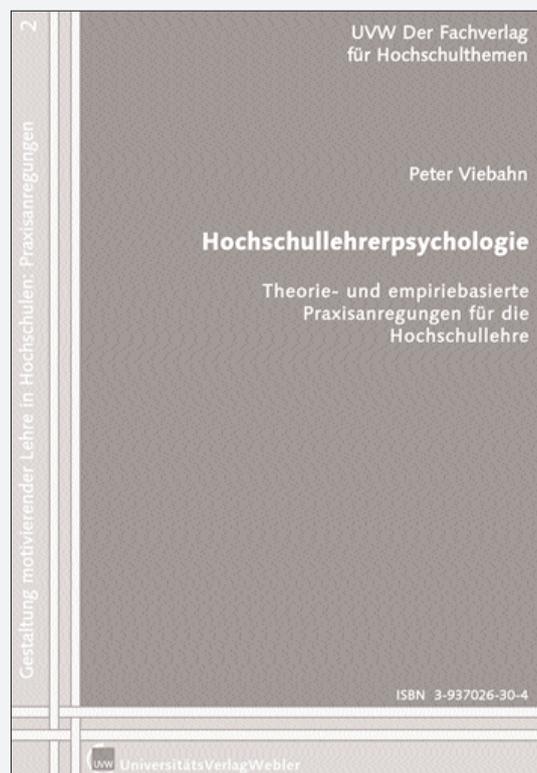
Peter Viebahn

## Hochschullehrerpsychologie Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre

Dieser Band ist die erste Buchveröffentlichung, die die Funktion von Lehrenden an der Hochschule in ihren vielschichtigen Beziehungen systematisch untersucht und in den Mittelpunkt einer psychologischen Betrachtung stellt. Der Hochschullehrer wird sowohl als handelndes Subjekt wie auch in seinem sozialen Kontakt zu Studierenden und in seiner Verflechtung mit der Institution Hochschule analysiert. Die verstreut vorliegenden empirischen Forschungsbefunde zur Hochschullehrerpsychologie werden im Rahmen dieses integrativen Konzepts aufgearbeitet und zur Grundlage für vielfältige Anregungen zur Verbesserung der Lehrpraxis genutzt.

Dieses Buch richtet sich vor allem an Psychologen, Pädagogen und Hochschuldidaktiker, die an einem Überblick über die verschiedenen Formen des Lehrverhaltens und die Rolle und Arbeitsbedingungen von Lehrenden an der Hochschule interessiert sind. Aber auch für betroffene Lehrende, soweit sie sich über die psychologische Seite ihres Berufes und über theoretisch begründete Arbeitshilfen informieren möchten, ist dieses Buch sehr empfehlenswert.

ISBN 3-937026-31-2,  
Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro



Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22