

## Ulrich Müller Student Services

### AKTUELLER BEGRIFF

Service- und Beratungsleistungen für Studierende haben als „student services“ das Ziel, Studierende bei der Aufnahme eines Studiums und auf dem Weg zu einem erfolgreichen Abschluss zu unterstützen. Verschiedene Akteure und Träger (vor allem Studierende, Studentenwerke und natürlich die Hochschulen selbst) schaffen bereits jetzt ein weites Spektrum unterschiedlichster Angebote. Dazu zählen abgesehen von studienbezogenen Dienstleistungen (zum Beispiel Studienfachberatung, Career Service, Praktikumsvermittlung) unter anderem Wohn- und Verpflegungsangebote, Beratungsleistungen oder Kultur- und Freizeitangebote. Veränderte Rahmenbedingungen führen dazu, dass Service- und Beratungsleistungen eine wachsende Bedeutung zukommt. Um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können, denken Hochschulen zunehmend darüber nach, ein Gesamtpaket aus guter Lehre, überzeugender Betreuung und angemessenen sozialen Bedingungen zu schnüren.

In den USA haben einige Hochschulen in letzter Zeit in Golfplätze, Wellnesscenter und Edelunterkünfte investiert, um unterstützt durch diese Zusatzleistungen die besten Studenten anziehen zu können. Von solchen Angeboten sind deutsche Hochschulen zumeist weit entfernt; in Deutschland verbringen Studierende diesen Lebensabschnitt im Gegensatz zu anderen Ländern ohnehin größtenteils nicht auf einem zentralen Campus. Doch auch hierzulande ist eine deutliche Tendenz zu einem **Mentalitätswechsel** zu erkennen: Auch in Deutschland gewinnen Hochschulen zunehmend die Überzeugung, dass sie nicht nur die Qualität der Forschung und Lehre im Blick haben dürfen, sondern **das Gesamtpaket Studium gestalten** müssen. Damit ist neben den „klassischen“, ihrerseits sich verändernden Bereichen von Unterkunft und Verpflegung auch ein wachsender Bedarf an Beratungs- und Betreuungsleistungen gemeint. Studieren mit Kind, Studieren mit Behinderungen oder das Studieren im Ausland sind nur einige der besonderen Herausforderungen. Hinzu kommt ein Beratungsbedarf in psychosozialen Notlagen, Unterstützung bei der Sicherung der finanziellen Voraussetzungen für das Studium oder auch Hilfe bei einem erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt.

### Steigende Bedeutung von Student Services

Die Rahmenbedingungen im Hochschulsystem verändern sich: Die Hochschulen gewinnen Eigenverantwortung und größere Entscheidungsspielräume. Aufgrund der klareren Ergebnisverantwortung rücken sie (vielleicht nicht immer ganz freiwillig) die Studierenden, vor kurzem noch als „Überlast“ titulierte, wieder mehr in den Mittelpunkt. Während manche Hochschulen noch kein Interesse erkennen lassen, Student Services systematisch in ihre Gesamtstrategie einzubetten, arbeiten andere Hochschulen daran, in der Prozesskette „Erfolgreiches Studieren“ eine Gesamtverantwortung vom Hochschulzugang bis zum Abschluss wahrzunehmen. Durch eine ganze Reihe von Einflussfaktoren veranlasst, planen diese Hochschulen, im Bereich unterstützender und flankierender Service- und Beratungsleistungen stärker als bisher die Regie zu übernehmen:



Spätestens wenn die Studierenden zu Gebühren zahlenden Kunden werden, muss die Hochschule adäquate Leistungen bieten. Sonst bleiben die Hörsäle leer.

Foto: Eric A. Lichtenscheidt

**Service und Beratung muss nicht zwingend aus „einer Hand“ kommen, sehr wohl aber aus „koordinierter Hand“. Genau daran hapert es derzeit noch gewaltig: Die Angebote und Prozesse der verschiedenen Akteure sind noch wenig integriert; häufig existieren unabgestimmte Einzelangebote nebeneinander (teilweise sogar hochschulintern!).**

- ◆ Studierenden und Hochschulen wird zunehmend Gelegenheit gegeben, sich gegenseitig auszuwählen. Auch dort, wo nicht nur wenige hochqualifizierte Leistungsfähige und -willige ausgewählt werden, profitieren die Hochschulen und die Studierenden gleichermaßen von einer größeren Passgenauigkeit von Studienangebot und Studierenden. Aber: **Erweiterte Auswahlrechte** der Hochschulen bei Abschaffung zentraler Verteilungsmechanismen führen im Gegenzug seitens der Hochschule auch zu einer größeren Ergebnisverantwortung für Studienerfolg und -dauer.
- ◆ Profilbildung und Hochschulmarketing sind für Hochschulen keine Fremdworte mehr, sondern vielfach geübte Praxis. **Attraktivität im Wettbewerb** um Studierende und wissenschaftlichen Nachwuchs ist nur über ein „Gesamtpaket“ von Forschung, Lehre und einer adäquaten Gestaltung des „Lebensraums Hochschule“ zu gewährleisten. Neben dem Bemühen um die inhaltliche Qualität des Studiums sind die Rahmenbedingungen des Studierens den Wünschen und Bedürfnissen der Studierenden anzupassen.
- ◆ Leistungs- und **ergebnisorientierte Mittelzuweisungen** erzeugen bei den Hochschulen auch quantitativen Erfolgsdruck. Da der Studienerfolg für deutsche wie ausländische Studierende in hohem Maß von Service- und Beratungsleistungen abhängt, nehmen zahlreiche Hochschulen ihre Verantwortung in diesem Bereich bewusster als noch vor wenigen Jahren wahr.
- ◆ Die **wachsende Internationalisierung** bringt neue Herausforderungen mit sich und hat den Beteiligten den Blick für die Bedeutung von Student Services geschärft. Sowohl eine hohe Qualität ausländischer Bewerber als auch der Studienerfolg lassen sich nur gewährleisten, wenn die Betreuung angemessen ist und die Randbedingungen stimmen. Etwa im Bereich der Wohnraumangebote gab und gibt es hier Probleme.
- ◆ Künftig werden sich gerade unter den Bedingungen der fortschreitenden Einführung kostenpflichtiger Studienangebote **neue Notwendigkeiten** für entsprechende Beratungsleistungen ergeben. Insbesondere die sozialverträgliche Refinanzierung allgemeiner Studiengebühren in die Hand zu nehmen und Studieninteressierten hier passgenaue Lösungen anbieten zu können, würde für die Hochschulen eine außerordentlich wichtige Aufgabe sein.

### Neue Wege der Zusammenarbeit

Schon jetzt steht für die Studierenden an deutschen Hochschulen eine ganze Anzahl von Angeboten bereit, die von den Hochschulen, von den insgesamt 61 Studentenwerken und von anderen Anbietern offeriert werden. Auch wenn veränderte Rahmenbedingungen den Hochschulen eine stärkere Steuerung und Mitgestaltung auch der nichtakademischen Bereiche abverlangt, bedeutet dies nicht zwangsläufig eine operative Übernahme aller entsprechenden Bereiche durch die Hochschule. **Service und Beratung** muss nicht zwingend aus „einer Hand“ kommen, sehr wohl aber **aus „koordinierter Hand“**. Genau daran hapert es derzeit noch gewaltig: Die Angebote und Prozesse der verschiedenen Akteure sind noch wenig integriert; häufig existieren unabgestimmte Einzelangebote nebeneinander (teilweise sogar hochschulintern!). Hier gilt es, **Aufgabenverteilungen** neu zu denken und ein **koordiniertes Vorgehen** zu sichern. Dabei ist insbesondere das Verhältnis zwischen Hochschulen und Studentenwerken neu zu definieren, da diese bereits wesentliche Bereiche der Student Services abdecken. Verschiedene Entwicklungswege sind denkbar und möglich; es kann und wird keine „one fits all“-Lösung geben. Im Gegenteil:

Vor Ort muss partnerschaftlich nach adäquaten, passenden Lösungen gesucht werden. Es muss sich erweisen, an welchen Stellen die Hochschulen eigenständig Angebote im Bereich Student Services erbringen sollten. An anderer Stelle sind vielleicht individuell gestaltete Kooperationsbeziehungen ein adäquater Weg. Zunächst geht es darum, auf lokaler Ebene differenziert konkrete **Kooperationsmodelle** zu erproben, um zu einer angemessenen Zusammenarbeit zu kommen.

Ein erster Schritt kann dabei in der **Verbesserung der Kommunikation** in den bestehenden Strukturen bestehen; sicherlich bringt es beispielsweise schon etwas, wenn eine Hochschulleitung den Geschäftsführer des Studentenwerks in die Strategiediskussion der Hochschule einbezieht. Um die Kooperation dauerhaft zu verankern, sind jedoch auch **strukturelle Veränderungen** in die Wege zu leiten. Über Strukturen muss ein Rahmen geschaffen werden, der die Kooperation auf eine formale Basis stellt; ansonsten bliebe die Zusammenarbeit zufällig eintretenden Personenkonstellationen überlassen. Will man nicht allein darauf vertrauen, dass für eine gewisse Zeit der Geschäftsführer des Studentenwerks mit dem Präsidenten „gut kann“, muss die Kooperation in formalen Beziehungen und Verfahrensweisen verankert werden. Die oben genannten Entwicklungen im Hochschulbereich (Mittelvergabe, Hochschulzugang) sind das beste Beispiel dafür, dass Strukturbedingungen das Handeln der Akteure verändern. Als strukturelle Maßnahmen zur Kooperation Hochschule – Studentenwerk kommen unter anderem in Frage:

- ◆ Einbindung der Hochschulleitungen in die strategische Planung des Studentenwerks über die Mitwirkung in den Organen qua Amt;
- ◆ Zielvereinbarungen zwischen Studentenwerk und Hochschulen, bei denen die Leistungen des Studentenwerks entgolten werden;
- ◆ Gründung gemeinsamer Unternehmen von Studentenwerk und Hochschule für Teilaufgaben;
- ◆ Wirtschaftliche Verantwortung der Hochschulen über die Trägerschaft eines Studentenwerks durch die betreffenden Hochschulen.

Eine **Beteiligung der Studierenden** über entsprechende Gremien hinaus ist dabei sinnvoll und notwendig. Doch auch als Handelnde könnten sie eine größere Rolle spielen: Studentische Eigeninitiativen sollten stärker als bisher gefördert und koordiniert eingebunden werden. Das Vorbild anderer Länder wie Norwegen zeigt, dass die Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung für Student Services durch die Studierenden in Deutschland noch lange nicht ausgeschöpft sind.

### Lücken schließen

Neben der Verteilung bisher bereits wahrgenommener Dienstleistungen gilt es aber auch, vorhandene Lücken im Angebot zu schließen. In Deutschland geht es dabei weniger um optionale „add on's“ wie Golfplätze, Wellnesscenter und Edelunterkünfte, sondern um grundlegendere Services. Besonders vordringlich ist dabei der Bereich der **Beratungsleistungen**: Vor allem adäquate Angebote für Fragen der Studienfinanzierung werden meist nur unzureichend vorgehalten, zudem sind die übrigen Beratungsangebote zumeist örtlich und strukturell zersplittert. Eine aktuelle HISBUS-Umfrage verdeutlicht insbesondere das Bedürfnis der Studierenden nach einer orientierenden „Lotsenfunktion“ zum Beispiel in Form eines zentralen Beratungszentrums, das als Wegweiser zu den benötigten

**Neben der Verteilung bisher bereits wahrgenommener Dienstleistungen gilt es aber auch, vorhandene Lücken im Angebot zu schließen. In Deutschland geht es dabei weniger um optionale „add on's“ wie Golfplätze, Wellnesscenter und Edelunterkünfte, sondern um grundlegendere Services. Besonders vordringlich ist dabei der Bereich der Beratungsleistungen: Vor allem adäquate Angebote für Fragen der Studienfinanzierung werden meist nur unzureichend vorgehalten, zudem sind die übrigen Beratungsangebote zumeist örtlich und strukturell zersplittert.**

## Literatur

**CHE Centrum für Hochschulentwicklung (Hrsg.), Autonomie und Zukunftssicherung für das Studentenwerk Hamburg, Juni 2004, Bericht und Empfehlungen, Arbeitspapier Nr. 56, online im Internet: <http://www.che.de/downloads/AP56.pdf>. Anhänge: Arbeitspapier Nr. 56b, online im Internet: [http://www.che.de/downloads/AP56\\_b.pdf](http://www.che.de/downloads/AP56_b.pdf) (Abruf 21. Juli 2004).**

**HIS Hochschul-Informations-System-GmbH (Hrsg.), Service- und Beratungsangebote für Studierende, HISBUS Kurzbericht Nr. 8, Hannover, Mai 2004.**

**Universities UK, Student Services. Effective approaches to retaining students in higher education, November 2002, online im Internet: <http://www.UniversitiesUK.ac.uk/student-services> (Abruf 21. Juli 2004).**

Informationen und Beratungsangeboten dient. Ein weiterer Bereich mit dringendem Ausbaubedarf ist das Angebot an **Kinderbetreuungseinrichtungen** für Studierende und für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

## Fazit

Das Thema Student Services gewinnt aufgrund verschiedener Einflussfaktoren rasant an Bedeutung. Sollten Studiengebühren eingeführt werden, wird sich das Tempo potenzieren, da Studierende in diesem Fall einen Gesamtbetrag für die Lehre und für Services entrichten und als Gegenleistung ein „Gesamtpaket“ erwarten. Hochschulen müssen in Zukunft mehr Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Studierens nehmen. Hier und da ist dafür noch ein **Umdenken** nötig und ein Bewusstsein für die Bedeutung des Themas zu entwickeln, an anderen Stellen geht es bereits konkret darum, dass die beteiligten Akteure ihre Kooperationsverhältnisse intensivieren. Im Mittelpunkt steht dabei das Verhältnis zwischen Hochschulen und Studentenwerken.



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



## Forum

### Human Resources für Hochschule und Forschung Leistungsprozesse, Strategien, Entwicklung

Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen sind der Inbegriff einer Wissensgesellschaft, deren Leistungsfähigkeit primär von hoch qualifizierten und sehr motivierten Menschen abhängt. Globale und nationale Entwicklungen stellen Hochschulen, Forschungs- und Forschungsfördereinrichtungen vor beträchtliche Herausforderungen: Neue qualitative Maßstäbe für Lehre, Forschung und strategische Ausrichtung in Verbindung mit starkem öffentlichen und politischen Rechtfertigungsdruck. Die Aufgaben sind in den einzelnen Organisationen langfristig nur zu bewältigen, wenn Personen miteinander kooperieren, die exzellente Wissenschaft und professionelles Management beherrschen. Solche Schlüsselpositionen mit den richtigen Personen besetzen zu können, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Organisationen. Die strategische Aufgabe, die sich daraus für ihre Leitungsebene – Rektorate, Präsidien und Vorstände – ergibt, wird selten expliziert und wohl wenig systematisch wahrgenommen. Im deutschen Hochschul- und Wissenschaftsmanagement fehlen – bis auf jüngste Entwicklungen – eine spezialisierte Aus- und Weiterbildung sowie Konzepte der Personalentwicklung für leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ebenso wenig werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – über die Nachwuchsförderung hinaus – systematisch an Spitzen- und Leitungspositionen herangeführt.

Das Forum will die Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Personalplanung und Personalförderung für Hochschule und Forschung intensivieren sowie in die Leitungsebenen von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen hineinragen. Die Veranstaltungsform setzt auf den intensiven Austausch aller Teilnehmenden. Anregung sind Grundsatzvorträge und Diskussionsbeiträge von ausgewiesenen Kennern der Materie.

**Leitung:** Prof. Dr. Rudolf Fisch, DHV Speyer

Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim · Prof. Dr. Hellmut Wagner, ZWM Speyer

**Termin:** 21. bis 22. Oktober 2004 · **Ort:** DHV Speyer

**Teilnehmerkreis:** Leitungsebenen von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

**Teilnehmerbeitrag:** 225 € (Teilnehmer aus Einrichtungen von Bund und Ländern, Mitgliedseinrichtungen des ZWM), 300 € (sonstige Teilnehmer)

**Anmeldeschluss:** 8. Oktober 2004

**Informationen und Anmeldung unter:**

Tel.: 0 62 32/654-226 oder -269 · Fax: 0 62 32/654-488

<http://www.dhv-speyer.de/Weiterbildung/wbdbdetail.asp?id=241>