

Herausforderung Zulassung – Teil 1: Vom Brief zum dialogorientierten Serviceverfahren

Lars Schilhaneck | lars.schilhaneck@uv.hu-berlin.de

Routi|jne, die; - (...; gewohnheitsmäßige Ausführung einer Tätigkeit)

Selbstverständlich zählen die Vorgänge der Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation an einer Hochschule zu den Routineprozessen. Mehr noch handelt es sich um die elementarsten Routineprozesse, die an einer Hochschule überhaupt zu finden sind. Ihre Bedeutung ist enorm. Mit ihnen beginnt nicht nur der Studierendenlebenszyklus, sondern es werden auch die Weichen für die erfolgreiche Arbeit der Hochschule gestellt.

Konfrontiert man jedoch an der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) eine beliebige und ausreichend intensiv an diesen Prozessen beteiligte Person mit der Behauptung, sie bzw. er wären mit Routinevorgängen beschäftigt, wird die vermutlich mildeste Reaktion ein verständnisloses Kopfschütteln sein.

Die Gründe hierfür könnten kaum vielfältiger sein: Auf allen erdenklichen Ebenen, der politischen, der soziologischen, der organisatorischen und der technischen, sind tief greifende Veränderungen im Gange. Diese haben bereits die grundlegende Überarbeitung des Prozesses „Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation“ ausgelöst. Weitere, nicht weniger umfangreiche Änderungen werden folgen.

Ganz sicher wird es noch sehr lange dauern, bis die Abläufe wieder etwas mit Routine zu tun haben werden.

Der Prozess der Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation an einer Hochschule wurde bisher oft mit Begriffen wie Routine, vorhersehbarem Geschehen und vielleicht sogar mit Monotonie in Zusammenhang gebracht. Tatsächlich vollziehen sich aber gerade auf diesem Gebiet der Hochschulverwaltung seit einiger Zeit grundlegende Änderungen, die im Moment einen – möglicherweise nur vorläufigen – Höhepunkt erreichen.

Projekt, das; (Plan[ung], Entwurf, Vorhaben)

In der Vergangenheit begannen die Vorbereitungen auf eine Bewerbungsrunde wenige Wochen vor dem Erreichen des Bewerbungszeitraums. Für die Bewältigung des Ablaufs dieser Bewerbungsrunden konnte im Wesentlichen auf Routinehandlungen zurückgegriffen werden.

Durch die vielfältigen Veränderungen bedingt, setzt die erfolgreiche Durchführung jetzt aber Vorbereitungen in einem derartigen Umfang voraus, dass mit Fug und Recht vom Projekt „Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation“ gesprochen werden darf.

Seinem Charakter nach handelt es sich hierbei um ein Projekt auf mehreren Ebenen mit einer am Maßstab der HU gemessenen beachtlichen Größe. Die Informationstechnologie nimmt innerhalb dieses Projekts einen großen Stellenwert ein. Organisations- und Qualitätsentwicklung, um sich hier einmal an einer typischen Klassifizierung zu orientieren, sind die weiteren Inhalte.

Zur Komplexität des Vorhabens passt die im vorausgegangenen Abschnitt erwähnte Vielfalt der auslösenden Faktoren, die sich zusätzlich gegenseitig beeinflussen. In den folgenden Abschnitten werden die Abhängigkeiten veranschaulicht, ohne dabei den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben.

Ei oder Huhn – steigende Bewerbungszahlen

Im Verlauf der letzten Jahre haben sich durch die intensivere Nutzung fortschritt-

licher Technologien die Bewerbungsverfahren an den deutschen Hochschulen verändert. Es wurde dadurch möglich, sich immer schneller, einfacher und ohne geografische Beschränkung zu bewerben. Zugleich war ein erheblicher Anstieg des Bewerbungsaufkommens zu beobachten. Ob nun die neu geschaffenen technologischen Mittel für diese Entwicklung verantwortlich waren oder damit lediglich der erhöhten Nachfrage entsprochen wurde, ist müßig zu diskutieren. Auf jeden Fall haben die Hochschulen und damit auch die HU immer mehr Bewerbungen für ein Bewerbungssemester zu bearbeiten.

Unstrittig sind dagegen die drastischen quantitativen Auswirkungen der Abitur-Doppeljahrgänge und der Aussetzung der Wehrpflicht.

Zwar hat es an den Berliner Gymnasien den Doppeljahrgang, also das Zusammentreffen von Absolventen des bisher 9-stufigen mit denen des neuen 8-stufigen Systems noch nicht gegeben¹, wohl aber in einigen anderen Bundesländern. Den Rat an die Abiturienten, angesichts der stark gesunkenen Chancen auf einen Studienplatz auf Mobilität zu setzen, muss ihnen kaum zweimal erteilt werden.

Die Notwendigkeit der Optimierung des gesamten Bewerbungsprozesses lässt sich mit dieser simplen Rechnung veranschaulichen: Sind in Kürze 50.000 Bewerbungen zu erwarten und dauere ein beliebiger routinemäßiger Bearbeitungsschritt pro Bewerbung 15 Sekunden, ist bei einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden eine Gesamtbearbeitungszeit von über 5 Wochen für alle Bewerbungen anzusetzen – wohlgemerkt nur für diesen einen Arbeitsschritt.

Der Abschnitt „Standortbestimmung“ dieses Artikels, der der Beschreibung des Status quo des Prozesses „Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation“ gewidmet ist, vermittelt einen Eindruck davon, wie viel Arbeitszeit für überarbeitungswürdige Vorgänge aufgewendet wird.

Betrachten wir zunächst jedoch einen zweiten und nicht weniger umfangreichen Auslöser des Projekts.

Zulassungen im Papierkorb

Mit der gestiegenen Mobilität der Bewerberinnen und Bewerber geht das Problem einher, dass sich das Verhältnis von Zulassungen und angenommenen Studienplätzen vor allem im Hauptverfahren immer weiter verschlechtert. Je höher die Anzahl der parallelen Bewerbungen an den Hochschulen ist, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit für die Bewerberinnen und Bewerber, mehrere Zulassungen zu erhalten. Die leer ausgegangenen Hochschulen bekommen aber nur selten eine Benachrichtigung, sodass erst nach dem Verstreichen der Annahmefrist Klarheit über die Annahmequote herrscht.

Für die Hochschulen ist daran problematisch, dass Zulassungen immer seltener bereits in der ersten Zulassungsrunde, dem so genannten Hauptverfahren, angenommen werden. Sinkt aber die Annahmequote, sind immer mehr zeitraubende Nachrückverfahren oder aber waghalsige Überbuchungen² erforderlich, zwei Dinge, auf die jede Hochschule gerne verzichten würde.

Dass hier nur die Symptome dieses Phänomens zu bekämpfen sind, aber nicht dessen Ursache, lässt sich leicht aus dem Zielkonflikt zwischen der Gruppe der Bewerberinnen und Bewerber und den Hochschulen ableiten, der im Grunde politische und finanzielle Ursachen hat: Abiturientinnen und Abiturienten sind auf das Streuen von Bewerbungen angewiesen – Hochschulen brauchen Planungssicherheit.

Zur Lösung des Problems gibt es zwei Ansätze, die im Folgenden erläutert werden.

2 Überbuchung bedeutet in diesem Zusammenhang, mehr Zulassungen auszusprechen, als Studienplätze im jeweiligen Studiengang vorhanden sind, um Nachrückverfahren zu sparen. Ohne Überbuchungen wäre kein Zulassungsverfahren im dafür zur Verfügung stehenden Zeitfenster zu bewältigen. Das Abschätzen des richtigen Überbuchungsfaktors ist äußerst schwierig und erfordert viel Erfahrung. Wird zu viel überbucht, müssen jenseits der Kapazität Bewerber immatrikuliert werden, was studiengangabhängig die Durchführung der Lehre stark behindern kann. Eine zu geringe Überbuchung macht mehr Nachrückverfahren erforderlich. Die gegenwärtige Entwicklung der Bewerbungszahlen führt zu Überbuchungen bis zu einem Vielfachen der Kapazität und ist deshalb kaum noch zu verantworten, da auch viele Einflussfaktoren und Schwankungen im Annahmeverhalten zu berücksichtigen sind.

Zugleich!

Die als „Hamburger Initiative“ bekannt gewordene Maßnahme zum koordinierten Bescheidversand, also dem gleichzeitigen Versenden von Zulassungen der Hochschulen und der Koordinierung der Annahmefristen, ist eine rein organisatorische Maßnahme, genauer gesagt eine Absprache vieler (aber leider nicht aller) Hochschulen.

Wenn mehrere Zulassungen die Bewerberin bzw. den Bewerber zum gleichen Zeitpunkt erreichen und sie bzw. er bis zu einem einheitlichen Stichtag eine Entscheidung treffen muss oder kann, sind die Hochschulen von zwei Nachteilen befreit: Zum einen müssen keine Nachfragen von Bewerberinnen und Bewerbern beantwortet werden, die sich zeitlich unter Druck gesetzt fühlen. Zum anderen braucht eine Hochschule keine Annahmen von Studienplätzen fürchten, von denen die Bewerberinnen und Bewerber wieder zurücktreten, weil sie später eine Zulassung von der bevorzugten Hochschule erhielten.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist aber der pünktliche Versand der Bescheide unter allen Umständen. Hierbei sind sowohl das schwer abschätzbare Anwachsen der Bewerbungszahlen als auch andere unvorhersehbare Verzögerungen einzuplanen.

Anders ausgedrückt ist das ein weiterer Grund, Prozessoptimierung zu betreiben – hier mit besonderem Augenmerk auf die Effizienz.

Wo seid ihr?

Mit sehr großem technischem und organisatorischem Aufwand wird das Problem der Parallelbewerbungen und deren Folgen beim zweiten Lösungsansatz angegangen. Das erfolgt so umfassend, dass parallele Bewerbungen kaum noch Nachteile bedeuten und auch der zeitliche Aufwand stark reduziert werden kann.

Das Dialogorientierte Serviceverfahren (DoSV) der Stiftung für Hoch-

1 Das wird erst 2012 der Fall sein.

schulzulassung³ setzt darauf, die bisher nur den Bewerberinnen und Bewerbern bekannte Streuung ihrer Bewerbungen nachvollziehbar zu machen – selbstverständlich nicht für die einzelnen Hochschulen, sondern im IT-System, auf dem das DoSV basiert. Dazu registrieren sich die Bewerberinnen und Bewerber zunächst über ein zentrales Portal und stellen dann ihre Anträge dezentral an den Hochschulen.

Wie beim koordinierten Bescheidversand erhalten sie innerhalb eines festgelegten Zeitfensters Angebote von Hochschulen, aus denen sie wiederum wählen können. Allerdings handelt es sich hierbei noch nicht um ausgesprochene Zulassungen, sondern eher um Optionen auf eine Zulassung. Den Bewerberinnen und Bewerbern werden die Angebote anhand von Rangplätzen der einzelnen Hochschulen gemacht. Entscheiden sich die Bewerberinnen und Bewerber nun für eine der Optionen, löst das per Datenabgleich die Korrektur der Ranglisten aller Hochschulen aus. Sobald eine Option an einer Hochschule gezogen wurde, erfolgt die Streichung aus allen anderen Ranglisten. In verhältnismäßig kurzen Abständen von jeweils drei Tagen stehen die neuen Optionen dann den nachgerückten Bewerberinnen und Bewerbern zur Verfügung.

Läuft alles nach Plan, würden Nachrückverfahren auf Seiten der Hochschulen überflüssig und die Zeitersparnis wäre enorm. Dazu müssten einerseits möglichst viele Hochschulen mit möglichst vielen Studiengängen am DoSV teilnehmen. Andererseits dürfte nicht die überwiegende Mehrheit der Bewerberinnen und Bewerber „pokern“, also äußerst lange auf das Erreichen eines Zulassungsranges an der bevorzugten Hochschule im bevorzugten Studiengang warten.

Insgesamt stellt das DoSV ein wohl-durchdachtes System mit einem ganz offensichtlichen hohen Nutzen für Hochschulen und Bewerberinnen und Bewerber dar. Auch der unvermeidliche Aufwand, die eigene Hochschule zur

Teilnahme zu befähigen – hier also nun ein weiterer Projektauslöser – wird sich ohne Frage lohnen.

Dass bisher wenige Hochschulen ihre Teilnahmeabsicht bekunden, liegt an der fragwürdigen Einsatzreife des Systems und an erheblichen Mängeln im Projektmanagement. Da die Informationsstrategie der Stiftung für Hochschulzulassung keine frühzeitige Beteiligung potentieller Interessenten vorsah, ist die zur Vorbereitung verbleibende Zeit eigentlich zu knapp bemessen. Was die HU angeht, muss sogar der Projekterfolg insgesamt bezweifelt werden, falls gesetzliche Änderungen ohne Rücksicht auf die stark eingeschränkten Möglichkeiten des DoSV in seiner jetzigen Ausbaustufe zur Wirkung kommen.

Einer für alle – HISinOne

Als letztes Beispiel eines Faktors, der den Routineprozess „Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation“ für längere Zeit zu einem Projekt macht, sei die anstehende Ablösung der gesamten HIS⁴-Software durch die webbasierte Anwendung HISinOne genannt.

Der größte Vorteil dieses neuen Systems wird in der starken Orientierung an Geschäftsprozessen und deren optimaler Unterstützung liegen.

HISinOne wurde unter Zuhilfenahme von Musterprozessen entwickelt. Eine Einführungsvoraussetzung ist die Dokumentation der hochschuleigenen Abläufe und der Ver- bzw. Abgleich mit den Mustern. Weichen die hochschuleigenen Prozesse zu sehr ab, ist der effiziente Einsatz der Software nicht möglich. Das gilt auch dann, wenn in verschiedenen Einrichtungen der Hochschule gleiche Arbeitsaufgaben durch unterschiedliche Arbeitsabläufe mit entsprechend unterschiedlichen Anforderungen an die IT-Unterstützung erledigt werden. Für die Bearbeitung der Bewerbungen, die zum Teil an den verschiedenen Fakultäten stattfindet, ist daher die Schaffung einheitlicher Prozesse eine wichtige Teilaufgabe des Projekts.

Derzeit unterstützt HISinOne vorrangig die Anforderungen von Hochschulen kleiner bis mittlerer Größe oder solcher mit äußerst stringent angelegten Prozessen bzw. stark reduzierter Individualisierung. Die HU konnte HISinOne deshalb für die Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation bisher noch nicht einsetzen und war an vielen Stellen zur Anpassung und/oder Eigenentwicklung von Softwaremodulen gezwungen [1].

Standortbestimmung

Betrachten wir den Zeitpunkt direkt vor dem Beginn des Bewerbungsverfahrens zum Wintersemester 2009/2010. Eine Berliner Tageszeitung schrieb darüber später vom „Zulassungschaos an der Humboldt-Universität“. Blickt man auf die im Verfahren aufgetretenen Verzögerungen, war das leider nicht vollständig übertrieben.

Der im Vergleich zum vorausgegangenen Wintersemester deutlich angestiegenen Zahl an Bewerbungen stand ein an den Anforderungen und Möglichkeiten der Vergangenheit orientierter Bearbeitungsprozess gegenüber. Bis auf die Bewerbungen für grundständige Studiengänge zum ersten Fachsemester, die über ein leicht angepasstes HIS-Online-Bewerbungssystem angelegt werden konnten, gingen alle anderen Anträge über Formulare per Post ein. Zudem war eine Prüfung und Bearbeitung jeder einzelnen Bewerbung erforderlich, damit diese in das Zulassungsverfahren gelangen konnte. Sowohl die personelle Kapazität als auch die Möglichkeiten des damaligen Bearbeitungssystems waren bis zum Limit ausgereizt.

Für die Bewerbungsrunde zum Wintersemester 2010/2011 bestand folglich die Aufgabe darin, zu untersuchen, an welchen Stellen besonders viel Arbeitsaufwand entsteht und vor allem, wie dieser reduziert oder verlagert werden kann, ohne die Qualität der Bearbeitung leiden zu lassen. Auf der Suche nach den großen und kleinen Zeitfressern konnte das Rütteln an den grundlegenden Paradigmen und Denkmodellen nicht ausbleiben.

³ <http://www.hochschulstart.de>

Die Stiftung für Hochschulzulassung ist aus der ehemaligen ZVS (Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen) hervorgegangen.

⁴ Hochschul-Informationssystem GmbH, <http://www.his.de>

Die gravierendste Änderung, die später zur Umsetzung gelangen sollte, bestand ohne Zweifel in der Verlagerung der Unterlagenprüfung auf den Zeitraum nach der Zulassung. Grundlage hierfür war wiederum ein einfaches Spiel mit den Zahlen: Aus Sicht der Hochschule wird faktisch der Löwenanteil der Bewerbungen umsonst bearbeitet, wenn alle Unterlagen vor dem Zulassungsverfahren geprüft werden.

Nur etwa ein Fünftel (mit wachsenden Bewerbungszahlen abnehmend) der Anträge auf Zulassung führt zu Immatrikulationen. Bearbeitet man also die Bewerbungen im Wesentlichen erst kurz vor der Immatrikulation, ist mit einer gewaltigen Zeitersparnis zu rechnen. Verfolgt man dieses Prinzip konsequent und verlagert auch den größten Anteil der einzureichenden Unterlagen hinter das Zulassungsverfahren, kann man den Aufwand zusätzlich reduzieren. Erinnern wir uns hier an die Überlegung, wie viel Gesamtbearbeitungszeit ein nur 15 Sekunden dauernder Routinevorgang bei allen Bewerbungen erfordert. Schätzen wir den Zeitbedarf zum Anlegen einer Akte, zum Ordnen, Sichten und Prüfen der Unterlagen, zur Rückfrage bei Bewerberinnen und Bewerbern per Telefon oder E-Mail usw., wird schnell klar, wie groß die Zeitersparnis sein muss.

Die nachgelagerte Unterlagenprüfung ist keine Erfindung der HU, sondern ein bereits an einigen anderen großen Hochschulen praktiziertes Verfahren. Die sehr guten Erfahrungen dieser Hochschulen mit diesem Ansatz halfen uns, unsere Bedenken, viele Zugelassene könnten nachträglich wegen absichtlicher oder versehentlich falscher Angaben ihren Studienplatz verlieren, zurückzustellen.

Abgesehen von wenigen Ausnahmen gibt es keine Möglichkeit mehr, an der HU auf einem anderen Weg als über das Online-Bewerbungssystem einen Antrag auf Zulassung zu stellen. Das gilt auch für Bewerbungen zum höheren Fachsemester, für alle Arten der

Hochschulzugangsberechtigung⁵ und auch für Bewerberinnen und Bewerber, die vom Bachelor- ins Masterstudium übergehen wollen und ihren Abschluss noch nicht besitzen. Diese konsequente Einschränkung⁶ führte zu einem recht einheitlichen Bearbeitungsprozess und erlaubte die intensive IT-Unterstützung des Ablaufs (siehe [1]).

Die Stellen, an denen so Arbeitszeit gespart werden konnte, sind sehr vielfältig. Zwei Beispiele: Mithilfe der Posteingangsregistrierung auf Barcode-Scanner-Basis mit automatischem E-Mail-Versand ließen sich die Nachfragen nach dem Verbleib der Unterlagen stark reduzieren. Auch weil zeitgleich die zentrale Hotline der HU, Compass [2], an den Start ging, verringerte sich das Aufkommen an zu beantwortenden Telefonanrufen bei den Bearbeiterinnen im Zulassungsbüro im Bereich der grundständigen Studiengänge erheblich. Weniger zeitaufwändige Anrufe bewirkten auch die umfangreichen Auskunft- und Selbstbedienungsfunktionen der Online-Statusabfrage.

Insgesamt führte die Zeitersparnis dazu, dass der angestrebte Termin für die Ausführung der Zulassungsverfahren eingehalten wurde. Die HU gehörte diesmal zu den ersten Hochschulen, die für grundständige Studiengänge im ersten Fachsemester Zulassungen aussprechen konnte⁷.

Auch wenn das ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung war, darf hier nicht der Eindruck erweckt werden, das große Ziel bereits erreicht zu haben. Tatsächlich dienten alle für das Wintersemester 2010/2011 ergriffenen Maßnahmen dazu, schnell dringend notwendige

5 Neben dem Abitur gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die zur Aufnahme eines Studiums an einer Hochschule berechtigen. Jede dieser Arten stellt besondere Anforderungen an das Bewerbungssystem hinsichtlich der abzufragenden Daten und der Optionen, die die Inhaber dieser Zugangsberechtigungen wählen dürfen. So dürfen sich z. B. Bewerber ohne Abitur, dafür aber mit einschlägiger Berufserfahrung nach §11 des Berliner Hochschulgesetzes nur für grundständige Studiengänge bewerben und keine Sonderanträge stellen.

6 Einschränkung aus Sicht der Hochschule, nicht aber für Möglichkeiten der Bewerber

7 Frühe Zulassungen bieten zwar längst keinen Wettbewerbsvorteil mehr, sind aber ein Beleg für eine Hochschule, koordinierte Fristen einhalten zu können (vgl. Abschnitt „Zulassungen im Papierkorb“ und folgende).

Änderungen herbeizuführen, um das Bewerbungsverfahren überhaupt in den Griff zu bekommen. Der Zeitdruck war enorm, sodass für die Beachtung und Umsetzung vieler wichtiger oder wünschenswerter Details kein Platz blieb.

Hier entlang bitte

Mit Blick auf den Prozess „Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation“ ist festzustellen, dass die aus Zeitmangel ausgelassenen Details Lücken offen gelassen haben. So gibt es einige Stellen, an denen die Abläufe nicht gründlich genug definiert sind, die Bearbeitung nicht einheitlich erfolgt, Medienbrüche auftreten und/oder die IT-Unterstützung nicht ausreicht.

Ursache hierfür war auch die nicht ausreichende Abstimmung der am Prozess Beteiligten.

Zur nachhaltigen und umfassenden Verbesserung des zukünftigen Prozesses bestand deshalb die erste Maßnahme darin, alle mitwirkenden Einrichtungen der HU am Prozessdesign intensiv zu beteiligen. Aufgrund des großen Personenkreises wurde hierfür die Arbeitsgruppe Bewerbungsprozess gegründet, in der alle Gruppen von Akteuren vertreten sind.

Diese Arbeitsgruppe ist seit Januar 2011 aktiv. Sie beschäftigte sich zunächst damit, bisher unberücksichtigte Prozessabschnitte zu untersuchen und zu integrieren. Die Bereitstellung von umfassenden Informationen für die Studieninteressierten über das Studienangebot, Voraussetzungen und Anforderungen sei hier als ein Beispiel genannt. Im weiteren Verlauf wurden die bereits für die Überarbeitungen zum Wintersemester 2010/2011 dokumentierten Abläufe intensiv hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz geprüft und optimiert. Die geplanten Verbesserungen – besonders die im Zusammenspiel der Akteure – führen, von innen betrachtet, zu einem schlankeren, einheitlicheren Prozess und reduzieren gleichzeitig Reibungsverluste. Von außen, also aus Sicht der Bewerberinnen und Bewerber, ist künftig mit mehr Transparenz und insgesamt noch besserem Service zu rechnen.

Derzeit erstellt die Arbeitsgruppe den Entwurf eines Musterprozesses, der allen nicht direkt an der Entwicklung beteiligten Akteuren zur Begutachtung zur Verfügung gestellt wird. Letztere können notwendige Ergänzungen oder Änderungen anregen, sodass sichergestellt ist, dass keine besonderen Anforderungen einzelner Einrichtungen übersehen werden.

Auch auf der technischen Ebene sind die Vorbereitungen auf die Bewerbung zum Wintersemester 2011/2012 bereits angelaufen (vgl. [1]). Allerdings stellen die vielen, noch immer ungeklärten Fragen rund um das DoSV ein sehr ernst zu nehmendes Hindernis dar. Die fehlende Entscheidung zur Durchführung oder Aussetzung zwingen nicht nur die HU, sondern auch alle anderen Hochschulen dazu, zwei unterschiedliche Szenarien (technisch) zu unterstützen – eins davon völlig umsonst.

Ungeachtet dieser Kapazität verbrauchenden Gegebenheit bestehen die besten Voraussetzungen für eine sehr positive Entwicklung der HU im Bereich der Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation: Die große Mehrheit der Beteiligten steht den notwendigen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und akzeptiert den Mehraufwand, um in vergleichsweise kurzer Zeit einen zeitgemäßen und wirtschaftlichen Prozess zu etablieren.

Literatur

- [1] CASPARY, J.: *Herausforderung Zulassung, Teil 2*. cms-journal 34, 2011
- [2] *Compass*. <http://studium.hu-berlin.de/interessierte/compass/>