

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	10
<b>Zentrale Ergebnisse .....</b>	<b>13</b>
Organisationslasten der Wissenschaft (13). Hochschulmanagementstrukturen (16). Digitale Assistenz (18). Handlungsoptionen (20)	
<b>A Grundlegung.....</b>	<b>25</b>
<b>1. Problem und Vorgehen.....</b>	<b>27</b>
1.1. Problemstellung: Die Gestaltung der Hochschulorganisation als Leistungsressource oder Behinderungsinstrument der Wissenschaft.....	27
1.2. Untersuchungsablauf.....	30
1.2.1. Exploration .....	30
Literatur- und Dokumentenauswertungen (30). Struktur-Funktions-Analyse (31)	
1.2.2. Untersuchungen im Feld .....	32
Experteninterviews (32). Schriftliche Befragung (33). Beobachtungsstudie und Terminkalenderauswertung (35). Prozessanalysen (39). Desktop Research (40). Expertenworkshop (41)	
1.2.3. Untersuchungsmodell .....	41
<b>2. Herausforderungen der Hochschulorganisation:         Die prägenden Veränderungen seit den 90er Jahren .....</b>	<b>44</b>
2.1. Governance-Reformen: Neue Steuerung.....	45
2.1.1. Governance der „Hochschule im Wettbewerb“ .....	45
2.1.2. Hochschulverträge und Zielvereinbarungen .....	50
2.1.3. Organisationale Auswirkungen: Transaktionskostensteigerungen ...	57
2.2. Studienstrukturreform: Bologna-Prozess .....	60
2.2.1. Programmierung .....	60
2.2.2. Implementation.....	63
2.3. Bildungsexpansion: Zunahme der Studierendenzahlen und die Ressourcenentwicklung .....	67
<b>B Reaktionen der Hochschulorganisation auf gesteigerte     Anforderungen: Neue Strukturen und Prozesse .....</b>	<b>73</b>
<b>3. Qualitätssicherung unter Expansionsbedingungen .....</b>	<b>76</b>
3.1. Die Explikation von Qualität.....	76
3.2. Gestaltung von Qualitätskontexten .....	78
3.3. Expansionsbewältigung .....	82

<b>4.</b>	<b>Neue Organisationseinheiten und Rollen .....</b>	86
4.1.	Strukturen.....	86
4.1.1.	Die Hochschulverwaltung und das Hochschulmanagement .....	87
	Hochschulverwaltung (87). Hochschulmanagement (89)	
4.1.2.	Zunahme begleitender Strukturen .....	92
	Hochschulräte (92). Beiräte (95). Beauftragtenwesen (98)	
4.2.	Die Hochschulprofessionellen.....	100
4.2.1.	Rollencharakteristika und Aufgaben .....	101
4.2.2.	Innerorganisationale Selbst- und Fremdwahrnehmung.....	104
<b>5.</b>	<b>Digitale Assistenzsysteme .....</b>	110
5.1.	Digitalisierung.....	110
5.2.	Digitalisierung und Entbürokratisierungserwartungen.....	112
5.3.	Das elektronische Hochschulökosystem.....	114
5.4.	Campus-Management-Systeme.....	119
5.4.1.	Funktionen und Merkmale .....	119
5.4.2.	Studienzentrierte Campus-Management-Systeme .....	124
<b>C</b>	<b>Effekte geänderter Hochschulstrukturen und -prozesse.....</b>	131
<b>6.</b>	<b>Belastungen und Belastungswahrnehmungen des wissenschaftlichen Personals.....</b>	134
6.1.	Bologna-Reform-Folgen .....	135
6.1.1.	Modularisierung und Leistungspunkte .....	135
6.1.2.	Umsetzung der Kompetenzorientierung .....	136
6.1.3.	Lehrevaluationen.....	139
6.1.4.	Lehrberichte .....	143
6.1.5.	Akkreditierungsverfahren.....	144
6.1.6.	Neugestaltung des Prüfungswesens.....	149
6.2.	Digitalisierungsinduzierte Prozesse .....	157
6.2.1.	Verwaltung von Studium und Lehre .....	157
6.2.2.	Verschiebung von Verwaltungsaufgaben: Beispiel Prüfungsverwaltung .....	161
6.2.3.	CaMS: Projekt- und Dauermanagement.....	164
6.3.	Exemplarische Hochschulverwaltungs- und -managementprozesse .....	165
6.3.1.	Zur Einstimmung .....	165
6.3.2.	Umgang mit Rechtsvorschriften .....	169
6.3.3.	Prägung organisatorischer Kontexte durch den Qualitätspakt Lehre .....	173
6.3.4.	Drittmittelvorgänge.....	176
6.3.5.	Raumplanung .....	183
6.3.6.	Dienstreiseadministration .....	185

<b>7.</b>	<b>Zeitbudgetverwendungen des wissenschaftlichen Personals .....</b>	195
7.1.	Subjektive Wahrnehmungen .....	195
7.1.1.	Ergebnisse bisheriger Studien .....	195
7.1.2.	Eigene Erhebungen .....	196
7.1.3.	Relativierungen .....	199
7.2.	Zeitbudgetverwendungen in Vergangenheit und Gegenwart .....	201
7.2.1.	Rückschau auf bisherige Studien .....	201
7.2.2.	Individualisierte Zeitbudgetanalysen .....	204
7.3.	Tätigkeiten und Arbeitszeitverhalten des wissenschaftlichen Personals....	210
7.3.1.	Einflussgrößen auf das Maß an organisierenden Tätigkeiten.....	211
7.3.2.	Interaktionen mit der Verwaltung.....	214
7.3.3.	Kommunikation .....	217
	Kommunikation als Stressor (217). Medienverhalten (223)	
7.3.4.	Fragmentierung .....	226
	Bruchstückhaftigkeit der Arbeit (226). Unterbrechungen und Multitasking (227)	
<b>D</b>	<b>Auswertung und Schlussfolgerungen .....</b>	229
<b>8.</b>	<b>Hochschule und ihre Organisation: eine Grenze und ihre Überbrückung .....</b>	231
8.1.	Untrennbar getrennt .....	231
8.2.	Ursachen der Dysfunktionen des verwaltenden Organisierens.....	235
8.3.	Hochschule als Organisation vs. Organisation der Hochschule .....	244
8.4.	Hochschulmanagement statt Hochschulverwaltung: Eine Lösung? .....	249
<b>9.</b>	<b>Digitale Assistenzstrukturen .....</b>	257
9.1.	Digitalisierung als Querschnittsthema .....	257
9.2.	Digitalisierung und Hochschulorganisation.....	259
9.3.	Digitales Campus-Management.....	267
<b>10.</b>	<b>Die Prozesse in den Strukturen .....</b>	272
10.1.	Zeitbudgets und Tätigkeiten des wissenschaftlichen Personals .....	272
10.2.	Bürokratisierung: auch, aber nicht nur subjektives Deutungsschema.....	277
10.3.	Prozessbewältigungen im Alltag .....	284
<b>11.</b>	<b>Fazit: Hochschulermöglichungsmanagement.....</b>	291
11.1.	Problembeschreibungen: Resümee und Kommentierung .....	292
11.1.1.	Neue Prozesse und Überbürokratisierung .....	293
11.1.2.	Vernachlässigte Folgen der (Semi-)Digitalisierung: die sozialen Reaktionen.....	301

11.2. Problemlösung: Qualitätsbedingungsmanagement.....	307
11.2.1. Vom bürokratischen Verwalten zum entbürokratisierten Gestalten .....	309
Zufriedenheitssteigerung: die Chance des Hochschul- managements (309). Prozesse im Kontext und ihre Transaktionskosten (313). Be- und Entlastungsmonitoring (319). Standards für die Gestaltungsprozesse (322)	
11.2.2. Mehr Kräfte freisetzen als binden: Digitalisierung in der Hochschulorganisation .....	324
Systemeinheitlichkeit vs. Systemdifferenziertheit (324). Digitalisierungsstrategien? – Digitalisierungspolicies (327). Standards der Nutzerorientierung (331)	
11.3. Schluss: Die verwaltete Hochschule im Zeitalter des Frühdigitalismus .....	333
<b>Online-Anhang .....</b>	<b>337</b>
Verzeichnis der Übersichten .....	339
Literatur .....	341
Autor.innen .....	362