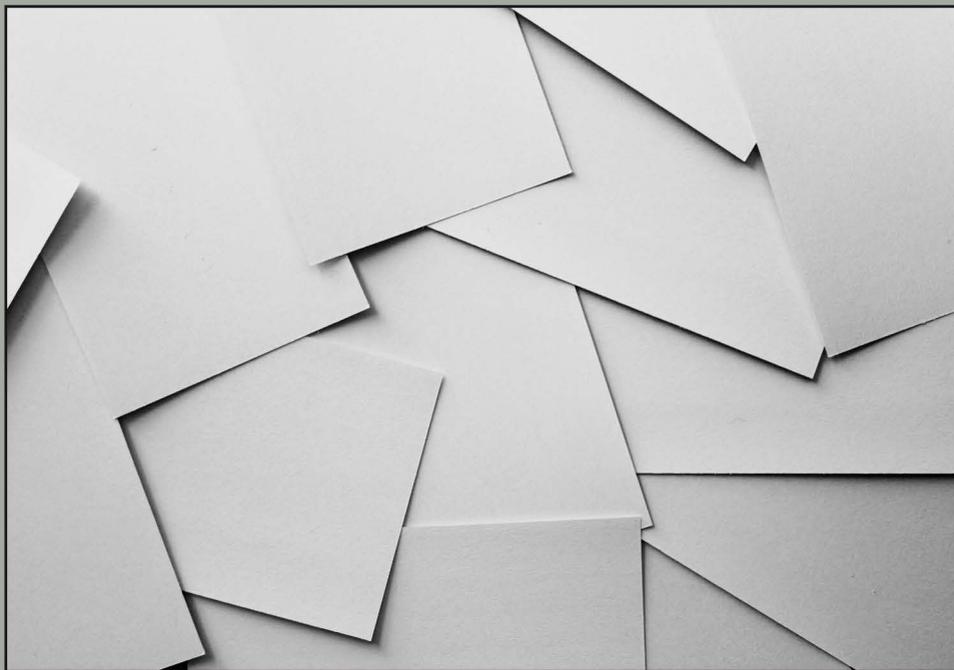


Peer Pasternack | Sebastian Schneider | Sven Preußner

# Administrationslasten

Die Zunahme organisatorischer  
Anforderungen an den Hochschulen:  
Ursachen und Auswege

HoF-Handreichungen 10 • Beiheft zu „die hochschule“ 2019



**Peer Pasternack | Sebastian Schneider | Sven Preußner**

# **Administrationslasten**

**Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an  
den Hochschulen: Ursachen und Auswege**

*HoF-Handreichungen 10  
Beiheft zu „die hochschule“ 2019*

Institut für Hochschulforschung (HoF)  
Halle-Wittenberg 2019

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.die-hochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax 03491-466 255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax: 03491-466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISBN 978-3-937573-69-4

---

*Die Publikation entstand im Rahmen des Transferprojektes „Entlastungsmanagement für die Organisation der Lehre (EMOL)“, innerhalb der Begleitforschung zum Bund-Länder-Programm „Qualitätspakt Lehre“. Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PB18001 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.*

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Die „HoF-Handreichungen“ als Beihefte der „hochschule“ widmen sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

*Abbildung Cover: „Scattered white paper“ (2016) von Brandi Redd; <https://unsplash.com/@brandi1>*

# INHALT

Abkürzungsverzeichnis..... 5

**Einer trage des anderen Administrationslast. Zur Einleitung..... 7**

## **A. Die zentralen Probleme**

**1. Organisationslasten der Wissenschaft ..... 12**

Komplexitätssteigerungen durch verwaltendes Organisieren ..... 12

Deutungsschema: Bürokratie ..... 15

Hochschulverwaltung und Hochschulmanagement ..... 16

Zeit als entscheidende Knappheit ..... 19

**2. Drei uneingelöste Versprechen ..... 23**

Governancereform ..... 23

Studienstrukturreform..... 24

Digitalisierung ..... 27

## **B. Die Problemdimensionen und -ursachen**

**1. Wodurch nehmen administrative Belastungen zu? ..... 32**

Bologna-Reform-Folgen ..... 32

Governance-Reform-Folgen..... 41

Digitalisierung: Belastungen durch Insuffizienzen ..... 48

Dauerreformbelastung ..... 58

Gestiegene Bedeutung von Drittmitteln..... 60

Gewährleistung von Rechtsförmigkeit und Rechtssicherheit ..... 62

Komplexitätssteigerungen ..... 63

**2. Welche Belastungswahrnehmungen sind überwiegend berechtigt? ..... 68**

Rollenfremde und fehlplatzierte Aufgaben ..... 68

Rollenkomplexität..... 71

Formalisierung, Regelhaftigkeit und Regelauslegung ..... 72

Wissenschaft und Verwaltung: Kommunikationshürden ..... 73

Kommunikationsstil ..... 75

Überlappungen und Verdopplungen ..... 77

Personalfluktuatation im Hochschulmanagement.....	79
Digitales hochschulintern und -extern.....	80
Elektronische Kommunikationszunahme als Stressor .....	82
<b>3. Welche Belastungswahrnehmungen sind nur zum Teil berechtigt?.....</b>	<b>85</b>
Wahrnehmungsverschiebung im Aufgabenverständnis .....	85
Generalisierte Empörungsbereitschaft.....	86
Neue Anforderungen: nicht ohne Zusatzaufwand.....	87
Übersteigerte Erwartungen: Enttäuschung und Reaktionen .....	89
Fachbereiche: Problemwahrnehmungen und -bearbeitungen.....	91
Ressourcenverfügbarkeiten und Verteilungsdebatten .....	92

## C. Optionen für Problembearbeitungen

<b>1. Entbürokratisiertes Gestalten.....</b>	<b>96</b>
Optimierte Prozesse: Standardisierung und Routinisierung .....	96
Ermessensspielräume: Vermeidung von Aufwandszunahmen.....	98
Hochschulmanagement, entökonomisiert.....	99
Zufriedenheitssteigerung durch Hochschulmanagement.....	101
Einzelprozesse entbürokratisieren, aber im Kontext .....	103
Das Bearbeitbare bearbeiten.....	108
Be- und Entlastungsmonitoring .....	110
Entlastungsmanagement .....	112
Kollektive Achtsamkeit .....	114
<b>2. Digitalisierung: Mehr Kräfte freisetzen als binden.....</b>	<b>117</b>
Digitalisierungsstrategien? – Digitalisierungspolicies.....	117
Systemeinheitlichkeit oder Systemdifferenziertheit.....	122
Kommunikation und Koordination .....	125
<b>3. Standards: einvernehmlich definieren und anwenden.....</b>	<b>127</b>
Standards für organisatorische Gestaltungsprozesse .....	127
Digitalisierung: Standards der Nutzerorientierung .....	130
Verzeichnis der Übersichten .....	133
Literatur .....	135
Autoren .....	142

## Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface	HVW	Hochschulverwaltung
B.Sc.	Bachelor of Science	i.d.R.	in der Regel
BAFöG	Bundesausbildungsförderungsgesetz	IT	Informationstechnik, Informationstechnologie
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	KapVO	Kapazitätsverordnung
CaMS	Campus-Management-System	LHG	Landeshochschulgesetz
CIO	Chief Information Officer	LLM	Lehr- und Lernmanagementsystem
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft	LOM	Leistungsorientierte Mittelverteilung
DFN	Deutsches Forschungsnetz	LVVO	Lehrverpflichtungsverordnung
EAI	Enterprise Application Integration	MiLoG	Mindestlohngesetz
ECTS	European Credit Transfer System	MINT	Mathematik, Informatik, Natur- und Technikwissenschaften
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	MLU	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
FH	Fachhochschule	MOOCs	Massive Open Online Courses
FuE	Forschung und Entwicklung	OPAC	Online Public Access Catalogue
FuL	Forschung und Lehre	QE	Qualitätsentwicklung
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften	QM	Qualitätsmanagement
Hiwi	Hilfswissenschaftliches Personal	QPL	Qualitätspakt Lehre
HoF	Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg	QS	Qualitätssicherung
HS	Hochschule	SGB	Sozialgesetzbuch
HSL	Hochschullehrer.in	SOA	Service-Oriented Architecture
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft	StatBA	Statistisches Bundesamt
		USB	Universal Serial Bus
		VHSW	Die Verwaltete Hochschulwelt (Buchtitel)
		WHK	wissenschaftliche Hilfskraft



# Einer trage des anderen Administrationslast

## Zur Einleitung

Für die Hochschulorganisation waren in den vergangenen 20 Jahren zwei Reformen prägend: die New-Public-Management-inspirierten Governance-Reformen und der Bologna-Prozess. Sie waren mit zwei zentralen Versprechen verbunden: Die Governance-Reform versprach, Entstaatlichung werde mit Entbürokratisierung verbunden sein, und die Studienstruktur-Reform versprach, die Strukturierung erbringe eine Entlastung von bisher nötigen fortwährenden Improvisationsanstrengungen.

Dem stehen gegenteilige Wahrnehmungen an den Hochschulen gegenüber: Die Entstaatlichung habe neue Bürokratieanforderungen gebracht, und die Verwaltung der strukturierten Studiengänge ginge mit neuen Belastungen einher. Die Hochschulen haben darauf vor allem auf zwei Wegen reagiert: durch die Einführung von Hochschulmanagementstrukturen neben der herkömmlichen Verwaltung und die Weiterentwicklung digitaler Assistenzsysteme.

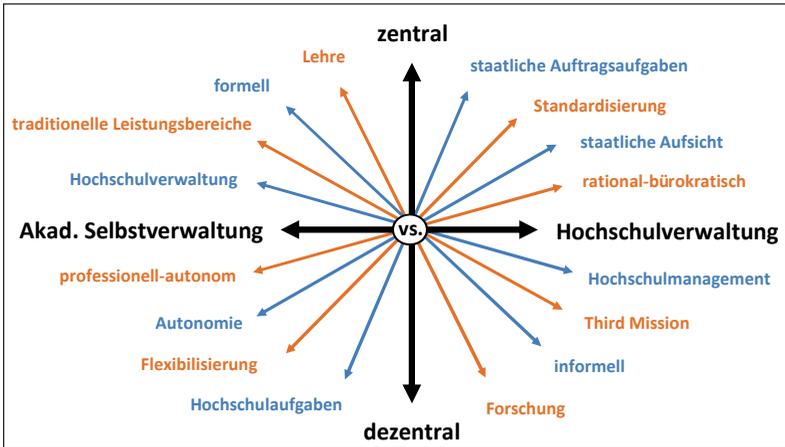
Die vorliegende Handreichung widmet sich drei Fragen:

- Was sind, im Zusammenhang betrachtet, die Wirkungen der vier genannten Entwicklungen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Wirkungen und den Wahrnehmungen der Hochschulangehörigen?
- Welche Optionen bestehen für Problembearbeitungen?

Die Begründung für eine größere Zahl der neu etablierten Prozesse und Strukturen an den Hochschulen ist, dass so Leistung und Qualität gesteigert werden sollen. Zugleich aber erhöht sich dabei der Zeitverbrauch für organisatorischen Aufwand, der auf Seiten des wissenschaftlichen Personals entsteht. Das mindert die Zeitressourcen, die für qualitativ hochwertige Leistungserbringung aufgewendet werden können. Zusammen mit daraus folgenden Motivationseinschränkungen und Aufwandsausweichstrategien verdichtet sich dies zu einem Risikosyndrom: Es entstehen Risiken für die Qualität von Lehre und Forschung, die ihre Ursache gerade in Bemühungen um die Entwicklung der Qualität von Lehre und Forschung haben.

Die Grundannahme und praktische Motivation der hier vorgelegten Darstellung ist: Würden die organisatorischen Kontexte als qualitätsprägende Einflussgröße systematisch und erfolgreich bearbeitet, dann ließen sich Potenziale freisetzen, die

## Übersicht 1: Struktur-, Aufgaben- und Habituskonkurrenzen an Hochschulen



- innerhalb der hochschulischen Organisationsprozesse und -strukturen bestehen,
- zu Zeitbudget-Entlastungen der Wissenschaftler:innen beitragen können,
- Arbeitszufriedenheit und -motivation verbessern und damit
- Leistungs- und Qualitätssteigerungen ermöglichen.

Grundlage der Darstellung ist eine Untersuchung, deren ausführliche Ergebnisse in dem Buch „Die verwaltete Hochschulwelt“ (Pasternack et al. 2018) mitgeteilt wurden. Im Rahmen dieser wurden Literatur- und Dokumentenanalysen, Desktop Research, Experteninterviews, eine schriftliche Befragung, Struktur-Funktions-Analysen, Zeitbudget- und Tätigkeitsanalysen incl. teilnehmender Beobachtung und Terminkalenderauswertung, Prozessanalysen und ein Expertenworkshop durchgeführt (vgl. die methodische Beschreibung ebd.: 30–43). 275 Personen bildeten die *points of contact* im Untersuchungsfeld: Hochschullehrende, weiteres wissenschaftliches Personal, Verwaltungsangestellte, Beschäftigte in Qualitätspakt-Lehre-Pro-



jekten, Hochschulmanager.innen, Hochschulleitungen, Campus-Management-Projektleitungen, Hochschulforscher.innen und externe Stakeholder (ebd.: 43).

Gelegentlich werden im nachfolgenden Text Aussagen durch Zitate belegt oder illustriert, die im Rahmen der verschiedenen Befragungsformen erhoben werden konnten. Diese sind (anonymisiert) präzise im genannten Buch nachgewiesen. Im hiesigen Text wird, um der besseren Lesbarkeit willen, eine vereinfachte Nachweisform eingesetzt: „VHSW: XX“ verweist auf das zugrundeliegende Buch und steht für „Verwaltete Hochschulwelt: Seite“ (sofern es für das Verständnis des Zitats relevant ist, findet sich dies um die Angabe der Rolle der jeweils zitierten Person ergänzt: HSL = Hochschullehrer.in, HVW = Hochschulverwaltung).

Die vorliegende Darstellung verdichtet einerseits wesentliche der im zugrundeliegenden Projekt gewonnenen Erkenntnisse. Andererseits trifft sie eine Auswahl. Deren leitendes Kriterium ist die Relevanz für die praktische Gestaltung der Hochschulorganisation. Wenn dabei summarisch auf Seiten im Buch „Die verwaltete Hochschulwelt“ mit einer ausführlicheren Argumentation oder empirischen Belegen zu verweisen ist, dann wird ebenso die Kurzform „VHSW: XX“ genutzt.

An der Untersuchung, auf der diese Handreichung aufbaut, waren über jeweils längere Projektzeiträume auch Peggy Trautwein und Steffen Zierold beteiligt. Peer Pasternack und Sebastian Schneider hatten das Projekt über die gesamte Laufzeit betrieben. An der Verdichtungsarbeit für die vorliegende Handreichung beteiligte sich zusätzlich Sven Preußner.



**A.**

**Die zentralen Probleme**

# 1. Organisationslasten der Wissenschaft

*Wissenschaft und Organisation sind ebenso untrennbar verbunden, wie sie voneinander unterschieden werden müssen. Lehre und Forschung erfordern Organisation, und die Kopplung beider erfordert Gestaltung. Organisierende Tätigkeiten können förderlich oder hinderlich für die Bearbeitung und Gestaltung der Leistungsprozesse gestaltet sein. Insbesondere Bürokratisierung (bzw. die Wahrnehmung von Bürokratisierung) wird von den Hochschulangehörigen als Dauerbelastung beklagt. Eine Reaktion darauf ist die Etablierung eines Hochschulmanagements, das der herkömmlichen Hochschulverwaltung zur Seite tritt. Dessen Wahrnehmung unter den Wissenschaftler:innen ist uneinheitlich.*

## Komplexitätssteigerungen durch verwaltendes Organisieren

Organisieren ist verwalten oder managen, zunächst unabhängig davon, wer dies betreibt. Die Hochschulverwaltung ist die Hauptträgerin des Gestaltens von Rahmenbedingungen, also des Organisierens. Ihre Leistungsfähigkeit wird erkaufte durch die Hinnahme gewisser Dysfunktionalitäten. Als Dysfunktion wird dabei verstanden, „wenn die Abstimmung der Organisationsstruktur intern und gegenüber den Anforderungen der jeweiligen Umwelt nicht gelingt“ (Türk 1976: 202). An Hochschulen ist das die Abstimmung innerhalb der Verwaltung selbst, mit der wissenschaftlichen Leistungsebene und mit externen Interaktionspartnern. Drei Beispiele für diese Ambivalenz:

- Das Verwaltungshandeln orientiert sich an *Rechtsnormen* und Programmen, aber: Ebenso ein zu starres Festhalten daran wie deren zu lockere Handhabung kann zu Konflikten führen (Mayntz 1997: 116).
- *Hierarchie* wird häufig als Funktionshindernis beschrieben und mündet in die Forderung nach flachen Hierarchien, aber: Hierarchien bewirken auch, „dass Organisationen sich auf die spezifischen Anforderungen ihrer Umwelt einstellen können, ohne in jedem Fall Rücksicht auf die Empfindungen ihrer Mitglieder nehmen zu müssen“ (Kühl 2011b: 73).
- Die interne *Arbeitsteilung* von Verwaltungen impliziert die Orientierung an den je eigenen Teilaufgaben. Die „dadurch erzeugte selektive Aufmerksamkeit und Verabsolutierung von Teilzwecken ist im Prinzip eine Voraussetzung der organisatorischen Leistungsfähigkeit“, aber: Sie führt auch zur Beschäftigung mit sich selbst und erzeugt so strukturell bedingte Konflikte (Mayntz 1997: 114).

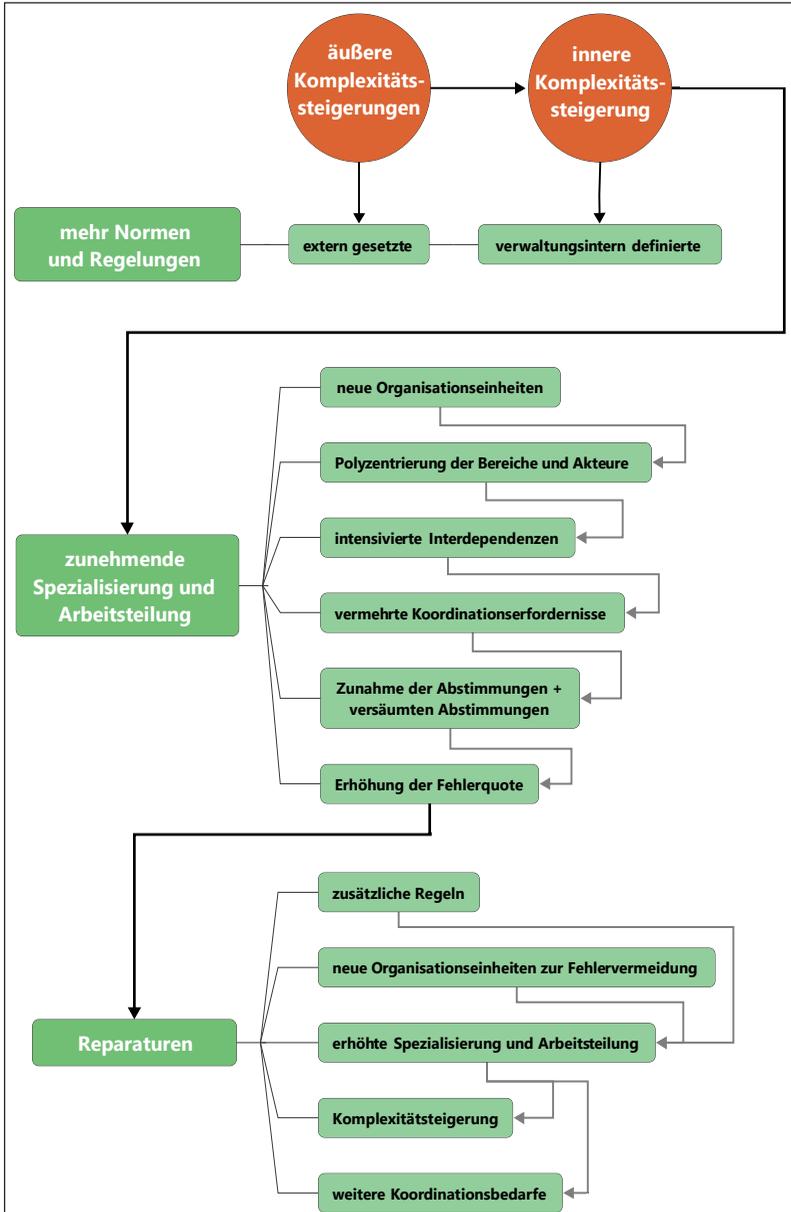
Sämtliche Erklärungen als problematisch empfundener Verwaltungsentwicklungen sind vom Topos der ‚Zunahme‘ getragen:

- Die äußere Komplexität nehme zu, worauf die Verwaltung mit innerer Komplexitätssteigerung reagiere. Da sich die Aufgabenlast vermehre und die Aufgaben komplexer würden, müsse mehr geregelt werden. Deshalb steige die Zahl der Normen und Regelungen.
- Dabei würden die expandierenden extern gesetzten Regeln durch mindestens ebenso viele verwaltungsintern definierte Regeln spezifiziert, ausdifferenziert oder erweitert. Sowohl externe als auch interne Regeln ersetzen die schon vorhandenen Regeln typischerweise nicht, sondern ergänzen sie. Es ergibt sich also eine weitere Zunahme der Regelungsdichte.
- Die steigende Aufgabenlast bewirke zudem einerseits zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung. Andererseits führe sie zum Anbau neuer Organisationseinheiten, so dass sich institutionelle Aufblähungen ergäben. In der Folge wandle sich die Zentralität von Verwaltungen zur Polyzentrierung der Bereiche und Akteure.
- Durch all dies würden Interdependenzen intensiviert, die wiederum die Koordinationserfordernisse vermehrten. Derart nähmen nicht nur die Abstimmungen zu, sondern ebenso die versäumten Abstimmungen. Es erhöhe sich folglich auch die Fehlerquote. Deren reparierende Bearbeitung steigere erneut die Komplexität, produziere weitere Koordinationsbedarfe, motiviere zusätzliche Regeln und die Gründung neuer Organisationseinheiten zur Fehlervermeidung, verstärke also wiederum die Spezialisierung und Arbeitsteilung.

Also: Es nimmt nicht nur vielerlei zu, was dann verwaltungsintern Zunahmen erzeugt, sondern letztere generieren auch selbst weitere Zunahmen. Als Folgen solcher Rahmenbedingungen organisationalen Handelns lassen sich drei Grundmuster einer Pathologie der Organisation herausstellen (Türk 1976: 112):

- *Überkomplizierung*: Die Komplexität könne nicht mehr verarbeitet werden, da zu viele potenzielle Anschlussmöglichkeiten an Kommunikationen existieren und die ‚richtigen‘ Reaktions- und Verfahrensweisen nicht zur Verfügung stehen.
- *Übersteuerung*: Vorgaben wirkten auf organisationaler Ebene so einschränkend, dass es zu Konflikten kommt.
- *Überstabilisierung*: Es mangle an Wissen über mögliche Varianten innerhalb der Organisation, sodass die gegebenen Organisationsstrukturen als unveränderlich gegeben wahrgenommen werden, obgleich sie von Personen konstruiert wurden.

## Übersicht 2: Komplexitätssteigerungen und Verwaltung



## Deutungsschema: Bürokratie

Organisatorische Kontexte an der Hochschule sind Strukturen und Prozesse, die den Rahmen für die eigentliche Leistungserbringung in Lehre und Forschung (sowie Third Mission) bilden. Organisierende Tätigkeiten fallen auch beim wissenschaftlichen Hochschulpersonal an. Sie wirken sich sowohl direkt als auch indirekt auf die Aufgabenerfüllung aus. Sie können ebenso ermöglichend wie beschränkend auf die Gestaltung der Leistungsprozesse wirken.

Die Hochschulen versuchen dem Anwachsen bürokratisierender Prozessabläufe durchaus auch domestizierend entgegenzuwirken, scheitern dabei aber oftmals. Darauf wird dann mit mehr Organisation reagiert. Das Ergebnis ist: Obwohl Hochschulen durchaus Initiativen ergreifen, die zur Entlastung von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben beitragen sollen, wird von den Lehrenden und Studierenden das Gegenteil beschrieben. Der allgemein einigungsfähige Begriff ist hier „Bürokratisierung“.

Die individuelle Wahrnehmung bürokratischer Belastungen zeichnet sich durch einige Charakteristika aus:

- Zum ersten ist Bürokratisierung gleichsam *abstrakt allgegenwärtig*, d.h. sie wird fortwährend und umstandslos konstatiert. Es gilt als eine Art soziales Gesetz, dass Bürokratie zunehme.
- Zum zweiten handelt es sich nicht zwingend immer um tatsächlich unnötige Bürokratie, sondern mitunter nur um organisatorische Erfordernisse, die als unnötige Bürokratie *wahrgenommen* werden.
- Zum dritten nehmen Lehrende organisatorische und bürokratische Anforderungen nicht getrennt danach wahr, ob diese im Kontext der Lehre, der Forschung oder wovon auch immer zu erbringen sind. Individuell werden Belastungswahrnehmungen vielmehr nach dem *alltagstheoretischen Schema* „eigentliche Aufgaben (Lehre und Forschung) vs. uneigentliche Aufgaben (Verwaltung und Organisation)“ sortiert.

Die subjektiven Erfahrungen werden häufig überindividuell verallgemeinert, indem sich Tatbestände verschiedenster Art und Berechtigung unter dem Deutungsmuster der Bürokratisierung zusammengefasst finden. Mit solchen Entwicklungen werden dann auch fortwährend Anlässe produziert, Bürokratie als beliebtes Feindbild in allen Hochschulreformdebatten zu aktualisieren.

Letztlich muss sehr sorgfältig differenziert werden, ob es in den letzten Jahren tatsächlich zu einer generel-

---

*Individuell werden Belastungswahrnehmungen nach dem alltagstheoretischen Schema „eigentliche Aufgaben (Lehre und Forschung) vs. uneigentliche Aufgaben (Verwaltung und Organisation)“ sortiert.*

---

len Mehrbelastung der Lehrenden gekommen ist. Wichtig ist es zu unterscheiden, ob es sich z.B. bei neuen Verfahrensregelungen um eine subjektive Belastungswahrnehmung oder eine objektiv nachweisbare Mehrbelastung handelt.

### Übersicht 3: Begriffsabgrenzung: Bürokratie, Bürokratisierung und Bürokratismus

	<b>Bürokratie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• festgelegte Regeln und Routinen</li><li>• hierarchische Organisation, Kompetenzzuweisungen, Planungsfixierung und Schriftlichkeit</li></ul>
	<b>Bürokratisierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erweiterung und Zuspitzung bürokratischer Regelungen</li><li>• Prozessbegriff: von gesundem zu krankhaften Organisationszustand</li></ul>
	<b>Bürokratismus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zweck-Mittel-Verdrehung</li><li>• organisationspathologischer Zustand</li></ul>

Nach Leis (1982: 168), eigene Darstellung

## Hochschulverwaltung und Hochschulmanagement

Mit der Zunahme hochschulischer Autonomie und den veränderten Governancemechanismen sind die Qualifikationsanforderungen an die Hochschulverwaltungen stark gestiegen. Durch die Hochschulreformen sind Prozeduren jenseits traditionellen Verwaltungshandelns nötig geworden. Sie beziehen sich auf

- die professionelle *Aufbereitung von Entscheidungsoptionen* für die strategischen Entscheider in der akademischen Selbstverwaltung und der Hochschulleitung,
- die *Koordination von Veränderungsprozessen* incl. der Organisation von Verhandlungsvorgängen und dem Management allfälliger Krisen,
- die Unterstützung und *Professionalisierung* der Lehrenden und Forschenden sowie
- Funktionen, die *früher* an Hochschulen *nicht wahrzunehmen* waren.

Herkömmlich hatte allein die Hochschulverwaltung den Rahmen für die Leistungsprozesse in Forschung und Lehre zu organisieren. Hier hat sich mittlerweile eine tendenziell korrigierende Ansicht durchgesetzt: Es bedürfe bestimmter Funktionserweiterungen, die aber durch die traditionellen Verwaltungsstrukturen nicht hinreichend wahrgenommen werden könnten. Für diese hat sich der Begriff „Hochschulmanagement“ durchgesetzt. Das heißt zunächst vor allem eines: neue Stellen. Die Einrichtung neuer Stellen ist generell eine typische Reaktion von Organisationen auf neue Anforderungen und die damit meist einhergehenden Zielkonflikte.

Das neue Hochschulmanagement wurde als Schnittstelleneinheit zwischen Verwaltung und akademischem Bereich geschaffen. Sogenannte Hochschulprofessionelle sind die Rollenträger. Diese spezifische Erweiterung der wissenschaftsunterstützenden Einheiten soll Prozeduren jenseits traditionellen Verwaltungshandelns entwickeln. Dabei bestehen verschiedene Varianten:

- Herkömmliche wissenschaftsbezogene Verwaltungsaufgaben werden in einem neuen Modus erledigt, der nicht primär administrative Vorgänge abarbeitet, sondern wissenschaftliches Handeln angemessen organisatorisch rahmt.
- Neue Managementaufgaben, die aus Neugestaltungen der Hochschulorganisation und -governance resultieren, werden wahrgenommen.
- Herkömmliche wie neue wissenschaftsunterstützende Aufgaben, die weder Wissenschaft noch Administration sind – etwa in den Bereichen Digitalisierung, Hochschuldidaktik oder Öffentlichkeitsarbeit – finden sich bearbeitet.

*Übersicht 4: Hochschulverwaltung und Hochschulmanagement*

Hochschulverwaltung	Hochschulmanagement
<input type="checkbox"/> verwalten	<input type="checkbox"/> gestalten
<input type="checkbox"/> Regellvollzug	<input type="checkbox"/> Zielerreichung
<input type="checkbox"/> „Geht nicht“	<input type="checkbox"/> „Geht so nicht“
<input type="checkbox"/> Stabilität und Stagnation	<input type="checkbox"/> Stabilität und Dynamik

Als Struktur bewegt sich das Hochschulmanagement so in einem Spannungsverhältnis: zwischen den Ebenen der Wissenschaft (incl. des Managens von Wissenschaft durch managende Wissenschaftler.innen), der herkömmlichen Verwaltung und den diversen Leitungsebenen. Hier muss es seinen Platz finden.

Funktional befasst das Hochschulmanagement mit dem Managen von Kontexten der Lehre und Forschung. Indem diese Struktur und ihr Personal zwischen Verwaltung und wissenschaftlicher Leistungsebene platziert werden, sollen sie zwischen deren wechselseitigen Ansprüchen makeln. Trivial ist das nicht. In herkömmlichem Verständnis ist Management (a) zielgebundenes (b) Steuerungshandeln unter (c) Nutzung von In- und Outputdaten. Im Falle des Hochschulmanagements sind allerdings alle drei genannten Elemente prekär:

- Die Zielbindung kann sich nur auf unspezifische Intentionen wie Erkenntnisgewinn (Forschung) oder Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung (Lehre) beziehen.
- Steuerung als punktgenaue Intervention ist im Falle von Forschung und Lehre überwiegend heikel und muss sich stattdessen auf Verbesserungen der FuL-Kontexte beziehen.
- Die Nutzung von Daten für Steuerungsaktivitäten, die solcherart Beschränkungen unterliegen, ist notgedrungen unzuverlässig, da eindeutige kausale Zurechenbarkeiten fehlen.

Seitens des wissenschaftlichen Personals werden die Träger der neuen Tätigkeitsrollen widersprüchlich beschrieben: Zumindest dann, wenn die Ziele klar und Kompetenzen zur Zielerreichung vorhanden seien, diese schließlich auch für das eingesetzt werden, wofür die Stellen gedacht sind, werden sie in Teilen als effektiv beschrieben. Aber: Sie werden nicht als effizient wahrgenommen. Denn die Verhältnismäßigkeit von Input und Output sei oftmals

### **Exemplarische Wahrnehmungen des Hochschulmanagements durch Hochschullehrende und Verwaltungsmitarbeiter.innen**

„Man findet sich damit ab, dass es sowas dann gibt.“

„Das sind eben diese ganzen E13er, die aus der Wissenschaft kommen und sowieso nicht wissen, wie Verwaltung läuft, und irgendwelche komischen Dinge machen, die kein Mensch braucht: Thema Exzellenzinitiative, Benchmarkings, mit denen die Fakultäten dann konfrontiert werden, die sie machen müssen und einfach nur unangenehm sind.“

„Die vermitteln nicht zwischen uns. Die haben eigene Interessen, und die haben eigene Vorstellungen.“

*Quelle: HoF-Befragung, VHSW: 107–109*

nicht gegeben. Die für die neuen Strukturen eingesetzten finanziellen Ressourcen stünden in keinem Verhältnis zum Entlastungsempfinden bei den Wissenschaftler:innen.

## Zeit als entscheidende Knappheit

Die entscheidende Knappheit, die für Wissenschaftler:innen im Hochschulbetrieb besteht, ist die zur Verfügung stehende Zeit. Daher werden zeitverbrauchende Anforderungen, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit den Aufgabenwahrnehmungen in Lehre und Forschung stehen, als leistungshemmend und demotivierend wirksam:

- Solche zeitverbrauchenden Anforderungen ergeben sich einerseits aus suboptimal organisierten Rahmenbedingungen der Lehre und der Forschung.
- Andererseits ist neben dem zeitlichen Aspekt zentral, dass organisatorische Aufgaben häufig als rollenfremd wahrgenommen werden – und es nicht selten auch sind.

Zeitknappheit kann nur durch Prioritätensetzungen bewirtschaftet werden. Die Prioritäten fallen je nach Perspektive auf die Strukturen und Prozesse – also aus Sicht des wissenschaftlichen, des Verwaltungs- und Hochschulmanagementpersonals, der Hochschulleitung – unterschiedlich aus. Betrachtet man die Ergebnisse der einschlägigen Untersuchungen zur Arbeits(zeit)belastung oder zum Workload von Hochschullehrenden im Zeitverlauf, dann zeigt sich folgendes:

- Der Anteil der für *Forschung* aufgewendeten Zeit sinkt.
- Der für die *Lehre* betriebene Zeitaufwand ist im Vergleich zu vor 40 Jahren erheblich gesunken, bleibt aber seit Bologna relativ stabil, wobei nunmehr vermehrter Freizeiteinsatz zu beobachten ist.
- Der zeitliche Aufwand für *Verwaltung* incl. akademischer Selbstverwaltung und für weitere Aktivitäten sowie Dienstaufgaben (u.a. Beratung, Doktorandenbetreuung, aber auch für das Schreiben von Gutachten und Anträgen) steigt kontinuierlich. (Vgl. VHSW: 272)

All dies wird dadurch verschärft, dass sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutliche Veränderungen bei der Hochschulbildungsbeteiligung ergeben haben. So stiegen von 2000 bis 2016 die Studierendenzahlen von 1,8 Millionen auf 2,8 Millionen, d.h. um 54 Prozentpunkte (StatBA 2003: o.S.; 2018: 278). Die Ressourcenentwicklung hielt damit nicht Schritt (vgl. Baumgarth/Henke/Pasternack 2016).

## Übersicht 5: Individueller Zeitverbrauch Hochschullehrender im Verhältnis



Quelle: IfD (2016: 6); A.S.V. = akademische Selbstverwaltung; Weitere Aufgaben = Anderes, einschließlich Gutachten und Anträge, Lehre = incl. Prüfungen; eigene Darstellung

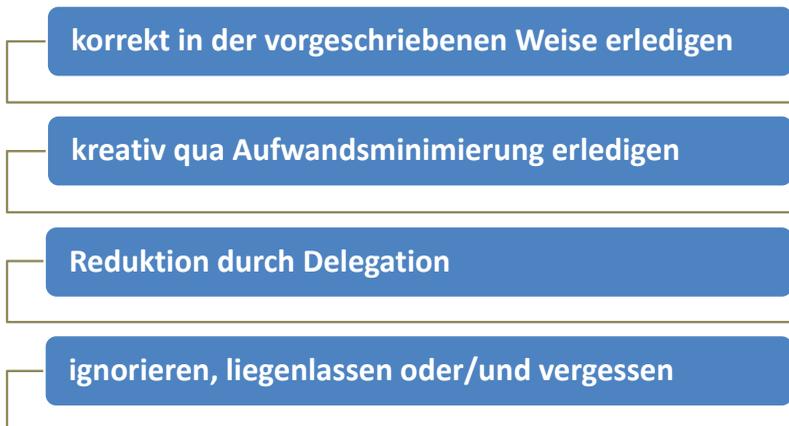
Hochschullehrende entwickeln Strategien, um individuell mit steigenden administrativen und organisatorischen Anforderungen umzugehen. Vier solcher Strategien lassen sich identifizieren:

■ *korrekt in der vorgeschriebenen Weise erledigen*: Dies wird entweder durch Mehrarbeit aufgefangen, das heißt: Der absolute Zeiteinsatz findet sich durch Freizeitarbeit gesteigert, um auch die eigentlichen Aufgaben in Lehre und Forschung angemessen erledigen zu können. Oder es wird dadurch kompensiert, dass weniger Zeit für Lehre und Forschung aufgewendet wird. Aus Organisationsicht ist hier problematisch, dass häufig eine faktische Überbezahlung stattfindet, denn das Personal mit der eigentlichen Expertise für organisatorische Aufgaben ist grundsätzlich in niedrigeren Gehalts- oder Besoldungsstufen eingruppiert. Sowohl organisational als auch individuell problematisch können Folgen wie die Einschränkung der Arbeitsmotivation und langfristig ggf. auch der Gesundheit durch Überbeanspruchung sein.

■  *kreativ qua Aufwandsminimierung erledigen*: Als störend empfundene Anforderungen werden durch Strategien der Aufwandsminimierung pariert, d.h. indem sie auf dem jeweils niedrigstmöglichen Level erledigt werden. So gibt es Problembearbeitungen in Eigenregie, z.B. an den Zuständigkeiten der Verwaltung vorbei; die Erledigung von Berichtspflichten, indem vorhandenes Material zusammenkopiert wird, ohne sich intensiv damit auseinanderzusetzen; nonchalantes Verhalten, indem nur das Nötigste unternommen wird; die Vermeidung von Gremienmitgliedschaften; verzögertes Erledigen oder Prokrastinieren, also intelligentes Aufschiebeverhalten.

- *delegieren*: Diese Option steht nur zur Wahl, wenn jemand vorhanden ist, an den/die delegiert werden kann. Ersatzweise rückt das Streben in den Mittelpunkt, über genau diese Personalressourcen – Wissenschaftliche Hilfskräfte, Sekretariat, wissenschaftliche Assistenten – verfügen zu können, z.B. durch Bewerbungen auf attraktiver ausgestattete Stellen.
- *ignorieren, liegenlassen oder/und vergessen*: Hier steht meist Resignation am Anfang. Mindestens ein Teil der Anforderungen erledigt sich in diesem Nichthandlungsmodus auch von selbst, weil die jeweils andere Seite ebenso verfährt oder wegen Überforderung auf Erledigungskontrollen verzichten muss.

*Übersicht 6: Strategien des individuellen Umgangs mit steigenden organisatorischen Anforderungen*



Die Handlungsstrategien „kreativ qua Aufwandsminimierung erledigen“ sowie „ignorieren, liegenlassen oder/und vergessen“ stellen aus Sicht der Organisation ein Ärgernis dar. Sie werden als entweder intendierter oder faktischer subtiler Widerstand wahrgenommen. Die Voraussetzung auf Seiten der Hochschullehrer:innen, so zu handeln, ist die professionstypische Fähigkeit zu intelligentem obstruktiven Handeln. Dadurch sind sie in der Lage, auf einer formalen Ebene als ungemessen empfundene Anforderungen zu bedienen, dies zugleich aber so zeitressourcenschonend zu tun, dass die von außen beabsichtigten Wirkungen nicht oder nur zufällig eintreten.

*Nächste Seite:*

*Übersicht 7: Zwischenfazit in Stichworten: Organisationslasten der Wissenschaft*

## Zwischenfazit: Organisationslasten der Wissenschaft

### Komplexitätssteigerungen

äußere Komplexitäts- → innere Komplexitätssteigerung → mehr Regelung, Spezialisierung, Arbeitsteilung, Anbau neuer Organisationseinheiten → Polyzentrierung statt Zentralität der Organisation → Steigerung der Koordinationserfordernisse → mehr Abstimmungen und versäumte Abstimmungen → erhöhte Fehlerquote → Reparatur → Komplexitätssteigerung → [Fortsetzung wie oben]

Organisationspathologien:

- **Überkomplizierung:** zu viele potenzielle Anschlussmöglichkeiten → Komplexität nicht mehr zu verarbeiten
- **Übersteuerung:** Vorgaben zu einschränkend → Konflikte
- **Überstabilisierung:** kein Wissen über Alternativen → Wahrnehmung gegebener Organisationsstrukturen als unveränderlich

### Deutungsschema Bürokratie

Unterscheidungen:

- Bürokratie – Bürokratisierung – Bürokratismus
- im je konkreten Fall: bürokratischer Tatbestand oder Wahrnehmung als bürokratisch?
- alltagstheoretisches Schema des wissenschaftlichen Personals: „eigentliche Aufgaben (Lehre und Forschung) vs. uneigentliche Aufgaben (Verwaltung und Organisation)“

### Hochschulmanagement

erhöhte Komplexität → mehr Professionalität nötig, insbesondere für Krisenmanagement → höhere Qualifikationen nötig → Prozeduren jenseits traditionellen Verwaltungshandelns → neue Stellen neben der Verwaltung

- Rollenträger: Hochschulprofessionelle
- im Spannungsverhältnis: zwischen Wissenschaft (incl. Wissenschaftsmanagement durch managende Wissenschaftler.innen), Verwaltung und diversen Leitungsebenen

### entscheidende Knappheit: Zeit

Zeitbudget-Entwicklungen bei Hochschullehrenden:

- Forschungszeit abnehmend
- Zeitaufwand für Lehre erheblich sinkend
- Freizeiteinsatz sehr bedeutsam
- Zeitaufwand für Verwaltung incl. Selbstverwaltung und weitere Dienstaufgaben kontinuierlich steigend

Bewirtschaftung der Zeitknappheit: durch Prioritätensetzungen

Vier Strategien im Umgang mit administrativen Anforderungen:

- korrekt erledigen
- kreativ qua Aufwandsminimierung erledigen
- delegieren
- ignorieren, liegenlassen oder/und vergessen

## 2. Drei uneingelöste Versprechen

*Für die Hochschulorganisation waren in den vergangenen 20 Jahren zwei politisch induzierte Reformen prägend: die New-Public-Management-inspirierten Governance-Reformen und der Bologna-Prozess. Als vorläufige Ergebnisse sind, soweit es die Organisation des Hochschulbetriebs betrifft, widersprüchliche Entwicklungen und Bewertungen zu beobachten. Sowohl Governance-Reform als auch Bologna-Prozess haben nicht zu Entlastungen bzw. Entbürokratisierung geführt. Potenziell entlastend wirken könnte die digitale Assistenz für Organisationsprozesse. Doch erweist es sich als schwierig, die Dynamik der allgemeinen Digitalisierung auf den Hochschulbereich zu übertragen. Auch hier werden viele Erwartungen von Lehrenden und Studierenden bislang enttäuscht.*

### Governancereform

Traditionell waren die Hochschulen in Deutschland durch staatliche Regulierung einerseits und akademische Selbstorganisation andererseits gesteuert worden. Die Governance-Reformen an Hochschulen ab den 1990er Jahren hatten beträchtliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Hochschulorganisation. Inzwischen sind hybride Steuerungsansätze etabliert – mit managerialen, staatlichen, marktlichen und Selbstverwaltungsanteilen.

Der Ausgangspunkt war eine Governance, die am New Public Management (NPM) orientiert ist, und der Verzicht auf die zuvor übliche staatliche Detailsteuerung. Damit sollte Hochschulen eine zunehmende Professionalisierung ihrer Selbstorganisation ermöglicht werden. Darüber, so die Erwartung, ließen sich für relevante Prozesse Qualitätssteigerungen auslösen. Funktional stellt die neue Steuerung also einen Versuch dar, die Kopplung von wissenschaftlichen Leistungsprozessen und Verwaltung effizienter und effektiver als zuvor zu gestalten.

Für das wissenschaftliche Personal war damit das Versprechen einer Entlastung von administrativen Aufgaben – „Entbürokratisierung“ – verbunden. Allerdings ist es zunächst zu einer immensen Steigerung der Transaktionskosten – also der Kosten für Anbahnung, Verhandlung und Kontrolle der Hochschulprozesse – gekommen. Dies lässt sich insbesondere auf folgende Instrumente und Entwicklungen zurückführen:

- Globalbudgets
- Zielvereinbarungen
- Kennziffern und Indikatoren
- Hochschulräte
- Akkreditierung
- Profil- bzw. Schwerpunktsetzungen
- Stärkung der Hochschulleitung und Schwächung der akademischen Kollegialorgane
- Evaluationen, Rankings, Ratings und Monitorings
- Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM)

Das Governancereform-Versprechen, Entstaatlichung ginge einher mit Entbürokratisierung, wird tatsächlich durch neue Bürokratieranforderungen dementiert. Die Wissenschaftler:innen prophezeien in diesem Zusammenhang soziale Kosten, die der Hochschule wenig zuträglich seien (vgl. Freiburghaus 2013: 912).

Vor diesen Hintergründen werden zwischen wissenschaftlichem Personal und den Akteuren der Hochschulorganisation wechselseitig Klagen formuliert: einerseits über ungerechtfertigte Eingriffe in funktionsnotwendig ungebundenes Handeln der Wissenschaftler:innen, andererseits über deren geringe Steuerbarkeit und eine zu breite Qualitätsstreuung.

## Studienstrukturreform

Eines der Studienstrukturreform-Versprechen war: Die Strukturierung der Studiengänge bringe Entlastung von bislang nötigen Improvisationsanstrengungen, wie sie vor allem in den Magisterstudiengängen typisch waren. Dem stehen gegenteilige Wahrnehmungen des wissenschaftlichen Personals gegenüber: Die Verwaltung der strukturierten Studiengänge geht demnach mit neuen Belastungen einher. Tatsächlich hat die Bologna-Reform höhere Prüfungslasten erzeugt, mehr Verwaltung an den Hochschulen bewirkt, die Kontrolle der Curricula durch Dritte – Hochschulleitung, Verwaltung, Akkreditierungsagentur – gesteigert. Ebenso kam es im Zuge der Einführung gestufter Studienstrukturen zu Strukturänderungen bei der Studien-, Prüfungs- und Lehrgestaltung, die sich auch in neuen organisatorischen Anforderungen an und Aufgaben für die Hochschullehrenden niederschlugen.

Eine Reihe dieser neuen Anforderungen an die Gestaltung der Lehre geht mit einem beträchtlichen instrumentellen und prozessualen Aufwand einher. Am deutlichsten wird dies daran, dass sich die Notwendigkeiten zur Absprache mit Kolleg:innen und Verwaltung vermehrt haben z.B. hinsichtlich Modularisierung und Leistungspunkten, zur Umsetzung der Kompetenzorientierung, bei Lehrevaluation und -berichten, Akkreditierungsverfahren oder bei der Neugestaltung des Prüfungswesens.

Zwar waren Studiengangsentwicklung und Lehre schon immer unweigerlich auch mit administrativen Aufgaben verbunden, doch gehen die neuen Instrumente sämtlich mit gesteigerten Dokumentations- und Berichtspflichten, also Zeitverbrauch einher. Einige Anforderungen, die im Zuge der Einführung gestufter Studiengänge entstanden sind, modifizieren bisherige Aufgaben, andere ersetzen oder erweitern diese. Letztlich hat die Studienstrukturreform beim Lehrpersonal Steigerungen sowohl des individuellen als auch des kollektiven Aufwands für die Organisation der Lehre bewirkt.

Zudem lässt sich festhalten: Unter dem äußeren Druck bei gleichzeitig fehlenden Umsetzungsressourcen haben die Hochschulen und ihre Fachbereiche vor allem der Form Genüge getan – Zweistufigkeit, Modularisierung, Leistungspunktsystem, Akkreditierung, studienbegleitende Leistungsnachweise. Dieser neuen Form wurden dann, soweit es ging, die alten Inhalte eingepasst (wobei es selbstredend Ausnahmen gibt). Das muss man nicht moralisieren, denn häufig hat dieses Vorgehen auch schlicht dafür gesorgt, dass der Lehrbetrieb halbwegs weiter funktionierte.

Inzwischen liegen konsolidierte Erfahrungen vor, so dass sich die positiven und negativen Wirkungen der Bologna-Reform im Überblick zusammenfassen lassen (Übersicht 8).

#### Übersicht 8: Positive und negative Wirkungen der Bologna-Reform

Studiengangselemente/ -charakteristika	(Mögliche) Wirkungen	
	positive	negative
<b>Zweistufigkeit</b>	individuelle Überschaubarkeit der Studienabschnitte → Erhöhung der Studierneigung	Zugangshürden zum Master => durchschnittlich geringer qualifizierte Altersjahrgänge als zuvor
<b>Modularisierung</b>	Strukturierung	Einengung
	Flexibilisierung durch Kombinationsmöglichkeiten	Deflexibilisierung durch nur seltenes Angebot bestimmter Module
<b>Modulbeschreibung mit Lehrveranstaltungszielen</b>	erfolgreiche Bearbeitung des Stoffmengenproblems	unter Überlast- bzw. Unterfinanzierungsbedingungen: Überbeanspruchung der Lehrenden
	Überprüfbarkeit des Zusammenhanges von Zielen und Durchführung der Lehrveranstaltung	
<b>Student Workload/ Credit Points</b>	Einbeziehung der Vor- und Nachbereitungszeit neben der Lehrveranstaltungszeit selbst = Wechsel von Lehr- zu Lernerorientierung	(notgedrungene) Abbildung nicht der je individuellen Studienbelastungen, sondern der eines real nicht existierenden Durchschnittsstudenten
	Realismus in der Frage, welche Studienanforderungen in welchem Zeitbudget zu bewältigen sind → Sicherstellung der Studierbarkeit	

Studiengangselemente/ -charakteristika	(Mögliche) Wirkungen	
	positive	negative
	Mobilitäts erleichterung durch einfache Anrechenbarkeit bisheriger Studienleistungen	unterschiedliche Leistungspunktvergabe für qualitativ gleiche Leistungen bzw. gleiche Leistungspunktvergabe für qualitativ unterschiedliche Leistungen => weiterhin Prüfungsvorbehalt der Fachbereiche hinsichtlich der Anerkennung auswärtiger Studienleistungen
aktive Betreuung der Studierenden	Steigerung der Studiererfolgsquoten	unter Überlast- bzw. Unterfinanzierungsbedingungen: Überbeanspruchung der Lehrenden
studienbegleitende Prüfungen	Vermeidung großer Abschlussprüfungen mit unüberschaubarem potenziellen Prüfungswissen	sofern die Prüfungen nicht als Lehrveranstaltungs begleitende Leistungsnachweise: Überbeanspruchung von Studierenden und Lehrenden, da statt zwei großen Prüfungsphasen für Zwischen- und Hauptprüfung (Gesamtaufwand ca. drei Monate) sechs bzw. zehn kleinere Prüfungsphasen (kumulierter Aufwand sechs bzw. zehn Monate)
Diploma Supplement	Transparenz	Leitbildlyrik
Akkreditierung	Entstaatlichung	Bürokratisierung
		hoher Personalaufwand
Akkreditierung	Verfahrensbeschleunigung gegenüber früheren staatlichen Genehmigungsverfahren	Kosten ohne staatlichen Finanzierungsausgleich
		Qualitätsmängel der Agenturen durch Hochschulen nur unzulänglich sanktionierbar
inhaltliche Differenzierung: (a) forschungs-/praxisorientiert, (b) disziplinar/interdisziplinär	Eröffnung differenzierter Angebote für differenzierte Studiennachfrage	Illusion einer bestimmten Berufsbildbindung des Studiengangs
		Mobilitätshemmnis durch Unvergleichbarkeit der Curricula
		Hyperspezialisierung
		Hyperinterdisziplinarisierung
Employability	Aufhebung der traditionellen Lebenslüge der Universität, sie bilde vornehmlich für die Wissenschaft aus	angesichts zu prognostizierender kurvenreicher Berufsbiografien geht es nicht um verengte Berufs-, sondern Berufsfeldbefähigung
Internationalisierung	sofern bolognaräumweite gegenseitige Anerkennung: Erleichterung von Auslandsaufenthalten	Mobilitätshemmnis durch Unvergleichbarkeit der Curricula
		faktische Einschränkung des Mobilitätsfensters auf den Bachelor-Master-Übergang

Quellen: Pasternack (2001), Briedis (2007), Winter (2007; 2009); Hechler/Pasternack (2009), Kühl (2011; 2012)

## Digitalisierung

Digitalisierung der Hochschulen ist mehr als das, was landläufig unter diesem Stichwort aufgerufen wird: nicht nur IT-Konzepte, nicht allein digital unterstütztes Lehren und Lernen, mehr als digital basierte Kommunikation. Es sind nicht lediglich technische Infrastrukturen aufzubauen, sondern die – immer schon konfliktträchtigen – Schnittstellen zwischen Forschung, Lehre und Verwaltung sowie zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu rekonfigurieren. Dabei stoßen Digitalisierungsexperten in Hochschulen fortwährend an Grenzen der Organisationsgestaltung, während Organisationsexperten unablässig Grenzen digitaler Prozessgestaltungen identifizieren.

In den vergangenen zehn Jahren ist die EDV-basierte Organisation und Verwaltung des Hochschulbetriebs im allgemeinen und des Lehrbetriebs im besonderen weit vorangeschritten. In vielen Bereichen sind Plattformen entstanden, die vormals papierbasierte Verfahren ergänzt oder ersetzt haben. Mit der Einführung neuer Softwarelösungen geht meist die Absicht einher, Vorgänge zu optimieren bzw. aufwandsärmer bearbeiten zu können.

Im besonderen verspricht man sich von der Digitalisierung hochschulischer Prozesse einerseits eine Kompensation jener Aufwandssteigerungen, die durch die jüngsten Hochschulreformen entstanden sind. Andererseits keimte die Hoffnung auf, dass daneben Entlastungen erzeugt werden können, welche die verbleibenden Aufwandssteigerungen sogar überkompensieren.

---

*Digitalisierungsexperten stoßen in Hochschulen fortwährend an Grenzen der Organisationsgestaltung, während Organisationsexperten unablässig Grenzen digitaler Prozessgestaltungen identifizieren*

---

Dementsprechend wird die Digitalisierung an Hochschulen mit zahlreichen *Erwartungen* verknüpft:

- Die Lehre könne durch neue Formate, Didaktiken, Kommunikationsplattformen und Dienstleistungsportale verbessert werden.
- Die Forschung profitiere durch das Forschungsdatenmanagement, neue Kollaborationsinstrumente, weitreichende elektronische Verbreitungskanäle und Dienstleistungsportale. Dies fördere den inner- sowie interdisziplinären Austausch und ermögliche breit angelegten (auch außerwissenschaftlichen) Ergebnistransfer.
- Die Verwaltung könne durch elektronische Kommunikationswege und synchrone Datenbestände effektiver arbeiten.

Zunächst kann eine Mehrbelastung der Lehrenden durch digitale Assistenz nicht umstandslos unterstellt werden. Die Einführung eines Systems oder ei-

ner Software lässt per se noch keinen Rückschluss auf erhöhten Aufwand zu. Von Seiten der Hochschullehrenden wird aber oftmals ein zeitlicher Mehraufwand und eher ein Flexibilitätsverlust statt eines Zugewinns an Flexibilität beklagt. Es zeigt sich ein großes Gefälle zwischen Entlastungswünschen und -wahrnehmungen. Darüber hinaus lässt sich tatsächlich eine Zunahme organisatorischer Kontextaufgaben im Zuge von Digitalisierungsprozessen belegen.

Als zentrales Problem ist hier zu identifizieren: An Hochschulen treten Ressourcenverluste insbesondere dort auf, wo Entbürokratisierungsziele und Digitalisierung aufeinandertreffen – beim elektronischen Hochschulökosystem. Dieses beginnt beim eMail-System und Online-Hochschulportal über eine Lernplattform, ein Studienleistungsverwaltungssystem, die Webpräsenz des Studentenwerks mit diversen Funktionen, mitunter einem hochschulischen Prozessmanagementsystem und diversen Datenbanken zu Forschungsprojekten oder des Universitätsarchivs bis hin zu einer oder mehre-

*Übersicht 9: Digitalisierung der Hochschulorganisation als Digitalisierung lose gekoppelter Teilsysteme*

<b>Problem</b>	<b>Details</b>
Entwicklungs- dynamiken	dynamische Soft- und Hardware-Entwicklung vs. langwierige Entscheidungs- und Implementationsgeschwindigkeiten an Hochschulen
	Ressourcenausstattung so nötig, dass auf stetige Änderungen reaktionsfähig
	für Digitalisierung grundsätzlich zusätzliches Personal nötig – Ressourcen(verteilungs)problem, sofern dieses gelöst: Problem der Personalrekrutierung in Konkurrenz mit freier Wirtschaft
Förderung parallelen Einsatzes von Softwarelösungen durch Differenzen ...	zwischen Wissenschaft und Verwaltung
	zwischen Fächer(gruppen)kulturen
Konflikt- potenziale	individuelle Autonomie vs. digital vermittelte organisationale Steuerungsabsichten
	Austragen sachfremder Konflikte, die unabhängig von elektronischen Systemen existieren
individuelle Wahrnehmungen angesichts komplexer Berufsrolle und permanenter Zeitprobleme der Wissenschaftler.innen	Übergreifigkeiten der Organisation auf wissenschaftliche Kernleistungsprozesse
	Verschiebung administrativer Aufgaben auf die Wissenschaftlerebene
	gefühltes schiefes Verhältnis zwischen Be- und Entlastung
	prognostizierter Nutzen häufig niedriger als wahrgenommene (zeitliche) Kosten
soziale Reaktionen	Wissenschaftler.innen verfügen über professionstypische Fähigkeit zu intelligentem obstruktiven Handeln
	Strategien der Aufwandsminimierung qua informeller Praktiken
	hohe Empörungsbereitschaft bei Funktionsstörungen

ren eCards für räumliche Zugänge und Bezahlungen, dem Bibliotheks-OPAC sowie allerlei Campus-, Fakultäts- und Institutsdiensten.

Zugleich werden sogenannte integrierte Campus-Management-Systeme implementiert. Diese sind in der Praxis allerdings von einer integrierten Systemlösung derzeit weit entfernt. Viele der Einzelsysteme funktionieren separat und sehr häufig schnittstellenfrei. Letzteres wird insbesondere daran erkennbar, dass es keine systemübergreifende Suchfunktion gibt. Jeder dieser Anlaufpunkte präsentiert sich in der Regel mit eigener Nutzeroberfläche, Usability und unterschiedlichen Zugangsdaten. Inkonsistenzen und die Notwendigkeit von Doppeleintragungen sind die technische Folge. Wenn Lehrende unter diesen Vorzeichen die komplexen elektronischen Systeme bedienen sollen, erhöht das die Fehleranfälligkeit. (Vgl. VHSW: 119–130)

Dort, wo digitalisierungsgestützte Entlastungen annonciert werden und damit die reformbedingten Aufgabenaufwüchse zumindest teilweise kompensiert werden sollen, kommt es zu stetigen Reibungen. Besonders in der Anfangsphase neuer Anwendungssysteme zeigen sich neue Herausforderungen und Konfliktpotenziale. Das Digitalisierungs-Versprechen, Verwaltungs- und Organisationsaufgaben würden einfacher handhabbar, bleibt bislang uneingelöst.



**B.**

**Die Problemdimensionen und  
-ursachen**

# 1. Wodurch nehmen administrative Belastungen zu?

*Den Reformversprechen – Abnahme administrativer Belastungen – stehen nicht nur gegenteilige Wahrnehmungen gegenüber. Tatsächlich hat die Entstaatlichung neue bürokratische Anforderungen gebracht, und die Verwaltung der strukturierten Studiengänge geht mit neuen Belastungen einher. Die Reformentwicklungen bringen erweiterte Dokumentationsanforderungen mit sich; sie führen zur Etablierung elektronischer Systeme, die nicht selten wenig nutzeradäquat daherkommen, und sie erzeugen zusätzliche, für Wissenschaftler.innen zudem häufig rollenfremde Aufgaben.*

## Bologna-Reform-Folgen

Die Studienstrukturreform hat beim Lehrpersonal Steigerungen des individuellen wie des kollektiven Aufwands für die Organisation der Lehre bewirkt: mehr Verwaltung, höhere Prüfungsbelastungen, die Kontrolle der Curricula durch Dritte – Hochschulleitung, Verwaltung, Akkreditierungsgesamtur – wurde gesteigert, und die Notwendigkeiten zur Absprache mit Kolleg.innen und Verwaltung haben sich vermehrt. Das erhöht die Koordinationskosten, damit prinzipiell die Fehleranfälligkeit und belastet Hochschullehrende und Verwaltung gleichermaßen.

### *Modulhandbücher*

In Studienprogrammen soll mit der Bologna-Reform die Kompetenzorientierung umgesetzt werden. Dazu muss die Frage nach den Handlungsfertigkeiten, die am Ende des Studiums ausgebildet sein sollen, die Curriculumsgestaltung anleiten. Um das zu operationalisieren, sind in den Modulhandbüchern konkrete Kompetenzziele und in den Modulbeschreibungen Lernziele zu benennen. Derart sollen zu entwickelnde Fähigkeiten, zu erlangende Fertigkeiten und zu erwerbende Kenntnisse beschrieben werden.

Damit muss nun, was zuvor implizit (mehr oder weniger erfolgreich) angestrebt wurde, expliziert werden. Das erzeugt bei den Lehrenden die Annutung, einer weiteren formalen Anforderung zu unterliegen, die vor allem eines sei: zeitverbrauchend. Allerdings lässt der Unterschied, ob ein kommentiertes Vorlesungsverzeichnis oder aber ein Modulhandbuch erstellt werden muss, per se noch keinen Rückschluss auf Mehrbelastungen zu. Zwar hatten die Lehrenden für ein Vorlesungsverzeichnis nichts weiter als die Veranstal-

tungstitel und Lehrveranstaltungsbeschreibungen zu melden. Doch ist eine Modulbeschreibung dann auch mehrere Jahre gültig, während die Zuarbeiten für das Vorlesungsverzeichnis in jedem Semester zu erbringen waren.

Die traditionellen Leistungsnachweise durch Scheine sind im Zuge der Modularisierung durch Credits (Leistungspunkte) abgelöst worden. Credits drücken den zeitlichen Arbeitsaufwand (Workload) im Studium incl. Vor- und Nachbereitungen aus. Credits rechnerisch passgenau zu vergeben, ist sehr komplex und stellt eine bürokratische Herausforderung dar.

Hier gibt es eine verbreitete Kritik. Das Versprechen von Wahlmöglichkeiten der Studierenden, das im Zuge der Modularisierung formuliert worden war, sei damit nicht zu erfüllen. Vielmehr habe man sich eine „Fiktion der Vergleichbarkeit von Studienleistungen“ eingehandelt (Kühl 2011: 31). Zur Bewältigung der Veränderungen wurden zahlreiche Arbeitsgruppen gebildet und Beauftragte benannt. So existier(t)en hochschulweite ECTS-Arbeitsgruppen bzw. ECTS-Beauftragte sowie Profil- und Modularbeitsgruppen bzw. Profil- und Modulbeauftragte. Bei der Planung der Lehrabdeckung sowie der Erstellung und Abstimmung der Stundenpläne sind verschiedene Personen bzw. Organisationseinheiten einzubeziehen, wodurch sich insgesamt der Aufwand für Abstimmungen erhöht.

### *Akkreditierung*

Die hochschulpolitische Funktion der Akkreditierung besteht in der Minderung des staatlichen Einflusses auf die Studiengangsentwicklung bzw. der Entlastung der Ministerien von entsprechenden Prüfaufgaben. Die Akkreditierung ersetzt die frühere ministerielle Genehmigung von neuen Studiengängen. Ihre inhaltliche Funktion besteht darin, bei der Studiengangsentwicklung Qualitätsstandards für die Bachelor- und Masterstudiengänge zu sichern. Die Systemakkreditierung stellt den Nachweis dar, dass eine Hochschule über ein hinreichendes Qualitätssicherungssystem verfügt, um erfolgreich anforderungsgerechte Studienprogramme entwickeln zu können.

Ursprünglich war erwartet worden, dass die Ersetzung staatlicher Genehmigungen von Studien- und Prüfungsordnungen durch ein normiertes Akkreditierungserfordernis zu Entbürokratisierungen führe. Realisiert sehen viele indes die Befürchtungen, dass sich eine Akkreditierungsbürokratie entwickelt habe. Diese treibe nun eine erneute Bürokratisierung – jetzt die der Akkreditierungsverfahren – voran.

Lehrende sind in die Akkreditierungsprozesse in verschiedener Weise involviert, d.h. zeitlich beansprucht:

- In den Rollen als Dekanin, Programmverantwortlicher bzw. Studiengangsleiterin sind sie Beauftragte oder Verantwortliche.

- Als Lehrende eines Studienprogramms müssen sie an der Vorbereitung der Unterlagen mitwirken und im Rahmen der Vor-Ort-Begehung die Akkreditierungskommission begleiten. Zudem sind Lehrende im Falle der Nichtakkreditierung daran beteiligt, die Auflagen und Nacharbeiten zu erledigen.
- Auch positiv und auflagenfrei akkreditierte Studiengänge müssen nach fünf Jahren reakkreditiert werden.
- Mindestens drei Lehrende aus jeweils anderen Hochschulen werden als Fachgutachter.innen für einen Akkreditierungsvorgang benötigt. Eine Überschlagsrechnung verdeutlicht den dadurch verursachten Aufwand:

*Übersicht 10: Überschlagsrechnung zum Aufwand von Akkreditierungen*



Nach kau (2016), eigene Darstellung

Neben dem damit verbundenen, wiederkehrenden und häufig kritisierten Mehraufwand für Lehrende werden Akkreditierungen auch im übrigen kritisch beurteilt. Sie konterkarierten die Bemühungen der Hochschulen um eine eigenständige Qualitätssicherung. Sie dienten vielmehr der Qualitäts-

kontrolle und weniger der Qualitätsverbesserung. Insbesondere die Regelungsdichte im Akkreditierungsverfahren wirke bürokratisierend. (Vgl. Reuke 2007: 167f.)

Die Problemanzeigen und Kritiken haben durch einen Umstand eine vergleichsweise hohe Überzeugungskraft: Bislang sind die Wirkungen der Akkreditierung nicht untersucht worden. Ob eines oder mehrere der Akkreditierungsziele erreicht worden sind und, falls ja, in welchem Verhältnis das zu den finanziellen, zeitlichen und emotionalen Kosten der Akkreditierung steht, lässt sich daher bislang nicht sagen.

### *Lehrevaluation*

Inzwischen sind die Hochschullehrer.innen in den meisten Bundesländern verpflichtet, ihre Lehrveranstaltungen evaluieren zu lassen. Zugleich haben sich die Erwartungen an Lehrveranstaltungsevaluationen auf das reduziert, was diese realistischerweise leisten können: Feedback geben und ggf. das Gespräch über die Gestaltung von Lehrveranstaltungen fördern. Mit diesen Funktionen sind sie Hochschulalltag geworden, ohne noch mit überfordernenden Erwartungen beladen zu sein. Es hat also eine Pragmatisierung der Ansprüche stattgefunden.

Aufwand erzeugen die Lehrveranstaltungsevaluationen gleichwohl weiterhin. Kritiker monieren folglich die zeitliche Mehrbelastung, die dadurch dauerhaft für die Lehrenden entstünde. Diesem Einwand wurde durch die Etablierung von unterstützenden Einheiten entgegengetreten. In der Praxis lassen sich dafür verschiedene Modelle finden: eigenständige Evaluationsbüros, Projektformate innerhalb des Dekanats bzw. Fachbereichs, Stabstellen des Qualitätsmanagements, einzelne hauptamtliche Wissenschaftler.innen und Verwaltungsangestellte mit oder ohne Leitungsfunktion und Evaluationsbeauftragte.

Diese unterstützen Lehrende bei der Durchführung von Lehrevaluationen, indem sie die Befragungsbögen bereitstellen und die Auswertungen vornehmen. Doch gänzlich ohne Mitwirkung der Lehrenden geht auch das nicht. Die prozessuale Gestaltung der Interaktionsschnittstellen zwischen den verschiedenen Organisationsebenen ist nicht trivial:

- Je mehr Schnittstellen und Interaktionspunkte ein Prozess besitzt, desto mehr Problem- und Fehlerpotenziale sind vorhanden.
- Verbreitet ist die artikulierte Wahrnehmung, dass ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Nutzen bestehe, denn häufig erreichten die Evaluationsergebnisse den Lehrenden nicht oder es seien keine Auswirkungen auf die Lehre spürbar.

- Erschließt sich der Nutzen der Evaluationen für den einzelnen Hochschullehrenden nicht, kann dies demotivierend und damit auch negativ auf die Qualitätsentwicklung der Lehre wirken.

## *Prüfungswesen*

Auch die Bologna-geprägte Prüfungsorganisation stellte Verwaltung und Wissenschaftler.innen vor neue Herausforderungen. Diese wurden verstärkt durch die stark gestiegenen Studierendenzahlen und Digitalisierungsbestrebungen bei den Prüfungen selbst als auch bei deren Verwaltung:

■ *Prüfungshäufigkeit*: Sowohl von Seiten der Verwaltung, der wissenschaftlichen Leistungsebene als auch der Studierenden wurde und wird eine Prüfungsflut beklagt. Diese komme dadurch zustande, dass im Vergleich zu den früheren Studiengängen ein Studiengang heute aus vielen Modulen besteht. Statt mit nur einer Abschlussprüfung am Ende ist jedes Modul mit einer Prüfung abzuschließen. Bei kleineren Modulgrößen ergeben sich dann automatisch mehrere Prüfungen, die Studierende pro Semester ablegen müssen.

■ *Neue Prüfungsformen (analog)*: Als Antwort auf die Mehrbelastung durch Prüfungshäufigkeit bei gleichzeitig gestiegenen Studierendenzahlen hat sich z.T. auch die Art der Prüfungsabnahme verändert. Vermehrt wird die Prüfungsleistung über Multiple-Choice-Klausuren bzw. Prüfungen im Antwort-Wahl-Verfahren abgefragt. Bei dieser formalisierten Prüfungsabnahme kann eine Erleichterung darin gesehen werden, dass sich die studentischen Lösungen mehr oder weniger per Schablone korrigieren lassen, was grundsätzlich Zeit spart. (Bayer 2013: 36)

■ *Neue Prüfungsformen (digital)*: Aber auch elektronische Prüfungen spielen eine zunehmende Rolle. Deren Einsatz kann als Versuch betrachtet werden, über Standardisierung und Formalisierung dem Mehraufwand bei der Prüfungsbewältigung zu begegnen. Zugleich tragen sie zu einem erheblichen Kulturwandel im Bereich des akademischen Prüfens bei. Bei näherer Betrachtung bringen elektronischen Prüfungsformen einen nicht unerheblichen finanziellen, technischen, administrativen und datenschutzrechtlichen Aufwand mit sich. Während bei der traditionellen Prüfungsabwicklung die Aufgabenbewältigung bei den Lehrenden und Verwaltungsmitarbeiter.innen lag, sind beim computergestützten Prüfen weitere Akteure einzubeziehen: Rechenzentren bzw. IT-Dienstleister; eLearning-Center-Einheiten, Datenschutzbeauftragte, Justizariat (gegenüber analogen Prüfungen veränderte Rechtsaufsicht), technische Betreuungsperson bei Prüfungen (Prüfungsaufsicht) und ggf. Prüfungseditoren.<sup>1</sup> (Huth/Keller/Spahr 2017)

---

<sup>1</sup> Prüfungseditoren setzen die Fragenvorlagen in der Editorsoftware um und leiten sie an die Lehrenden weiter.

■ *Zunahme der Beteiligten an der Prüfungsverwaltung:* An Hochschulen werden seit jeher Prüfungsleistungen bewertet, dokumentiert und archiviert. Neu ist, dass der Verwaltungsablauf in der Prüfungsadministration stärker als früher mit Fristen in der Studierendenverwaltung synchronisiert werden muss (Berbuir 2010: 80). Neben Prüfungsamt, Prüfungsplanern, Lehrenden und Studierenden sind Institutssekretariate und zunehmend Fakultätsverwaltungen involviert, daneben diverse Beauftragte, Koordinatoren und IT-Personal (Degenhardt 2010: 83ff.). Daher ist die Prüfungsverwaltung an Hochschulen heute deutlich komplexer und weniger flexibel. Abstimmungsbedarfe und Harmonisierungsanforderungen sind gestiegen. (Stender 2010: 97) Die genannten Rollenträger, die am Durchlaufen eines Prüfungsvorgangs beteiligt sind, gehören in der Regel unterschiedlichen Hochschuleinheiten an, haben jeweils andere Vorgesetzte und arbeiten zum Teil an verschiedenen Standorten. Dies steigert die Koordinationskosten und erhöht prinzipiell die Fehleranfälligkeit.

■ *Digitale Verwaltung von Prüfungsergebnissen:* An den meisten Hochschulen kommt mittlerweile zur Unterstützung der Ergebnisverwaltung eine Prüfungsverwaltungssoftware zum Einsatz. Hier gibt es dann Regelungen wie unterschiedliche Bearbeitungs- und Zugriffsberechtigungen von Systemnutzern. Ebenso gibt es durch verschiedene Systemumgebungen hervorgerufene differente Datenstrukturen, die eine medienbruchfreie Nutzung bzw. den durchgängigen Datenfluss behindern. Derartiges erschwert die Bedienbarkeit und führt dann zu Mehraufwand, obgleich die Systeme eigentlich Aufwand vermeiden sollen. Erhöhter Zeitverbrauch, Abstimmungsbedarfe und Korrekturen, d.h. der Umgang mit und die Bearbeitung entstehender Hürden, erzeugen erhöhte Belastung der Lehrenden und gehen zu Lasten anderer Aufgaben in Lehre und Forschung.

---

*„Was ich in ein bestimmtes Tool eintrage, überträgt eine andere Person in der Prüfungsverwaltung dann händisch in ein anderes Tool.“*

(Teiln. Beobachtung HoF)

---

■ *Noten-Transfer:* Die unterschiedlichen Benotungsansätze der europäischen Bildungssysteme und Hochschulen sollen transparent und die in verschiedenen europäischen Ländern erzielten Studienleistungen miteinander vergleichbar gemacht werden. Dazu werden sie in ein standardisiertes Leistungspunktesystem übersetzt. Die hierfür europaweit eingeführte Benotungsskala wurde in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt. Dies erwies sich allerdings als aufwändig und viele entwickelte Rechnungsmodelle als fehleranfällig.

■ *Transcript of Records:* Ein mit der Studienstrukturreform neu eingeführtes Format ist das Transcript of Records (auch: ECTS-Datenabschrift). In diesem werden die Studien- und Prüfungsleistungen der Studierenden durch

eine standardisierte Aufstellung der absolvierten Lehrveranstaltungen und Module, der jeweils erzielten Leistungspunkte und Noten dokumentiert. Das Transcript of Records wird grundsätzlich zum Studienabschluss oder bei einem Hochschulwechsel durch das Studien- oder Prüfungsamt ausgestellt.

■ **Diploma Supplement:** Dies stellt ein weiteres Dokumentationsformat dar (auch: Diplomzusatz, Studiengangserläuterung). Als Anhang zum Abschlusszeugnis hat es die Funktion, die Transparenz in der Hochschulbildung zu fördern, die akademische und berufliche Anerkennung in anderen europäischen Staaten zu erleichtern und die Beurteilung von berufsbezogenen Qualifikationen zu unterstützen. Im Diploma Supplement wird dazu der abgeschlossene Studiengang detailliert erläutert (Zugangsvoraussetzungen, Studieninhalte, Kompetenzziele, berufliche Qualifikation). Es wird mit dem Prüfungszeugnis oder auf Antrag des Studierenden von der zuständigen akademischen Dienststelle (i.d.R. Prüfungsamt, Studierendensekretariat o.ä.) ausgestellt. Eine englische Fassung ist neben der landessprachlichen üblich. (Vgl. Hofmann 2005: 17)

### *Übersicht 11: Verwaltungspraktische und -rechtliche Problembeschreibungen zu Prüfungen unter Bologna-Bedingungen*

#### **Verwaltungsgerichtliche Auseinandersetzungen**

„Als Anwalt bearbeite ich viel mehr Fälle seit der Umstellung auf Bachelor und Master. Die Probleme sind inhaltlich komplizierter, weil die Anliegen viel individueller sind [...] Ich beobachte, dass meine Mandanten heute besser organisiert und besser informiert auftreten als vor 15 Jahren.“ (Rechtsanwalt und Hochschulrechtler Matthias Trenczek, zit. in Muriel 2014)

#### **Beschwerde- und Widerspruchsverfahren**

Studierende nehmen nicht mehr alles so hin, wie es ihre Professor:innen vorgeben: „Noch vor einigen Jahren haben sich die Studierenden im Grunde nie beschwert. Und sie haben sich schon gar nicht organisiert, um sich zu beschweren“, sagt Thomas Stelzer-Rothe, Präsident des Hochschullehrerbundes Nordrhein-Westfalen. „Das lag zum einen daran, dass es weniger Anlass zur Beschwerde gab, zum anderen daran, dass Studenten sich nicht getraut hätten, sich bei ihrem Professor zu beschweren. Wie weit dieser neue Mut gehen kann, zeigt ein Fall aus Köln: Im Februar 2012 legten dort 305 Lehramtsstudenten im ersten Semester eine Matheprüfung ab. Nur 22 bestanden die Klausur. Die Studenten wollten das nicht hinnehmen und beschwerten sich: Bei der zuständigen Dozentin, beim Lehrstuhl, bei Eltern, die sich wiederum an das nordrhein-westfälische Wissenschaftsministerium wandten. Sie starteten eine Unterschriftenaktion und schalteten den Asta ein. Ihre Proteste waren schließlich erfolgreich.“ (Papst 2015: 1)

#### **Komplexitätszunahme innerhalb der Prüfungsverwaltung**

„Die Prüfungen haben sich seit der Umstellung versiebenfacht, im Schnitt haben wir im Semester bis zu 170.000 Einzelprüfungen! Die Studenten brauchen außer-

dem mehr Beratung, meistens geht es um Anrechnungsfragen. Und dann die Zeugnisse: Früher haben wir zwei Dokumente ausgestellt, eine Urkunde und ein Zeugnis. Heute schreiben wir eine Urkunde, ein Zeugnis, ein Diploma of Supplements, ein Transcript of Records und das alles zweisprachig, deutsch und englisch. Das sind acht Dokumente pro Student!“ (Ludwig Ciesielski, Leiter des Prüfungsamtes der Uni Duisburg-Essen, zit. in Muriel 2014)

#### **Verwaltungspraktische und rechtliche Fallstricke**

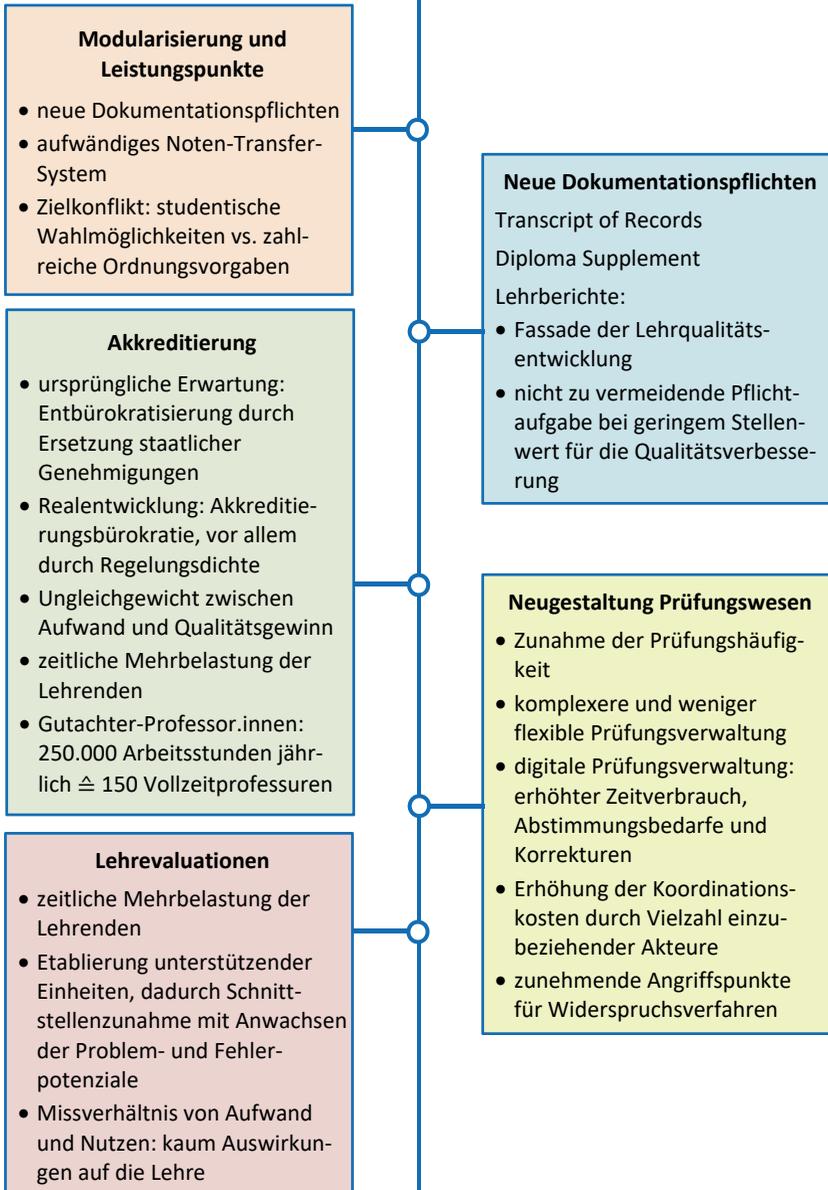
„immer, wenn ich als Hochschullehrer sage, die Prüfungsleistung im letzten Jahr hat sich eigentlich nicht bewährt, ich mache statt einer Klausur doch lieber eine Hausarbeit, geht das natürlich, aber es ist eine Prüfungsordnungsänderung, und dann geht es los: Studienkommission, Fakultätsratsbeschluss, im schlimmsten Falle muss es noch in den Senat, Rektoratsbeschluss, Rektoratskommissionsbefassung usw. Da sind wir, denke ich, wie andere Hochschulen auch in der verzwickten Situation, dass das ja bis zu einem Jahr dauert, bis so eine Prüfungsordnungsänderung mal in Kraft tritt. [...] Aber es steigt natürlich überall so die Furcht vor dem Verwaltungsgerichtsprozess. Die Studierenden klagen häufiger, d.h. auch da ... muss stärker auf die Rechtmäßigkeit von bestimmten Situationen geachtet werden. [...] Und wenn dann vielleicht für dieses Pflichtmodul keine gültige Prüfungsordnung besteht, dann lacht uns das Verwaltungsgericht natürlich aus. [...] Ich habe schon den Eindruck, dass da ein bisschen die Klagefreudigkeit gestiegen ist.“ (VHSW: 155)

„Die schönste Prüfung ist wertlos, wenn die Prüfungsordnung, die ihre Basis darstellt, rechtswidrig ist. Der versierte Anwalt im Prüfungsrecht, dessen Aufgabe in der Regel die Vertretung des Prüflings ist, der eine Prüfung im letzten Prüfungsversuch nicht bestanden hat, wird immer (auch) die Prüfungsordnung unter die Lupe nehmen. Da gibt es ein paar ‚klassische‘ Fehler – fehlende Beschlussfassung, Veröffentlichungsmängel –, die die Hochschulverwaltung vermeiden muss. Es gibt aber auch ein paar mögliche Formulierungsschwächen in Prüfungsordnungen, die man ohne Kenntnis der einschlägigen prüfungsrechtlichen Rechtsprechung niemals findet, weil sie auf den ersten Blick völlig unverdächtig erscheinen.“ (Birnbäum 2011: 9)

*Nächste Seite:*

*Übersicht 12: Zwischenfazit in Stichworten: Administrationsbelastungen durch den Bologna-Prozess*

## Zwischenfazit: Bologna-Administrationsbelastungen



## Governance-Reform-Folgen

Bislang hat die Ersetzung bürokratischer Detailsteuerung durch – scheinbar – weniger invasive Verfahren der Kontextsteuerung nicht zu einer Senkung des organisatorischen Aufwandes bei den Hochschullehrenden geführt. Vielmehr hat sie gegenteilige Effekte (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013; Friedrichsmeier 2012: 183). Hier lässt sich eine Reihe von Ursachen lassen benennen.

### *Dokumentationserfordernisse, Berichterstattungen, Datenerhebungen*

Der Trend zur Zunahme von Organisationstätigkeiten auf allen Ebenen kann leicht in eine Überbürokratisierung münden, wie sich an expandierenden Dokumentationsanforderungen zeigen lässt:

- So wohnt etwa Qualitätssicherungsmaßnahmen prinzipiell ein gründlicher Dokumentationsaspekt inne, da nur auf diese Weise Soll-Ist-Abweichungen sichtbar werden und Vorher-Nachher-Vergleiche möglich sind. Das erzeugt die mindestens latente Gefahr, dass diese Maßnahmen in eine Qualitätsbürokratie ausarten.
- Realisiert sehen viele, dass sich eine Akkreditierungsbürokratie entwickelt habe, die eine erneute Bürokratisierung – nun die der Akkreditierungsverfahren – vorantreibt.
- Auch digitale Dokumentation wird wegen der Vielzahl der Systeme und Portale, deren Routinen zudem häufig nicht intuitiv, also selbsterklärend gestaltet sind, als lästig empfunden.

Dokumentation und Berichterstattung bedeuten dreierlei: Erfassungen benötigter Daten, deren Verarbeitungen zu Informationen und Veröffentlichungen dieser in bestimmten Berichtsformaten. Die heute üblichen Berichtssysteme zeichnen sich meist dadurch aus, dass sie von außen auferlegt, von den Berichtsubjekten aber selbst zu realisieren sind. Herkömmlich sind der jährliche Haushaltsabschluss und die Meldungen an die Statistischen Landesämter. Daneben existiert an den Hochschulen mittlerweile eine Vielzahl inhaltlich orientierter Berichtsformen. Mit diesen soll die Erfüllung des hochschulischen Leistungsauftrags dokumentiert werden – etwa Forschungsberichte, Lehrberichte, studentische Lehrevaluationen oder Akkreditierungsanträge. Die Kombination der verschiedenen Berichtsformen und -techniken ergibt dann das Berichtssystem der Hochschule.

Wie die Dokumentationsprozesse gestaltet sind, entscheidet wesentlich über die Akzeptanz z.B. von Qualitätssicherungsprozessen. Diesem Umstand wird bislang nicht die angemess-

---

*Leistungsorientierte  
Indikatoren erzeugen  
indikatorenenorientierte  
Leistungen*

---

sene Aufmerksamkeit zuteil. Häufig werden hier seitens der Hochschullehrer.innen Dokumentations- und Berichtspflichten im Zusammenhang mit (internen) Zielvereinbarungen und Leistungsorientierter Mittelvergabe (LOM) thematisiert. Wahrgenommen als autonomieeinschränkendes Steuerungselement, werden diese Pflichten oftmals pauschal abgelehnt und blockiert. Zudem wird die damit verbundene Indikatorisierung mit dem Argument kritisiert, dass leistungsorientierte Indikatoren indikatorenorientierte Leistungen erzeugten.

Insbesondere dann, wenn der Zweck und das Ergebnis von (neuen) Dokumentationsanforderungen intransparent bleiben, potenzieren sich Belastungswahrnehmungen. Aber nicht nur im Blick auf subjektive Wahrnehmungen, sondern auch hinsichtlich ihrer Faktizität sind solche Vorgänge keineswegs trivial. Immerhin befinden sich die Hochschulen in einer Situation strukturell verfestigter Unterfinanzierung, und das bedeutet hier: Immer dann, wenn Hochschullehrer.innen rollenfremde Aufgaben erledigen, sind sie in der dafür aufgewandten Zeit deutlich überbezahlt, denn das Personal mit der eigentlichen Expertise für solche Aufgaben ist grundsätzlich in niedrigeren Gehalts- oder Besoldungsstufen eingruppiert.

---

*Immer dann, wenn Hochschullehrer.innen rollenfremde Aufgaben erledigen, sind sie in der dafür aufgewandten Zeit deutlich überbezahlt*

---

### *Steigende Entscheidungskosten durch Konformitätsdruck*

Die hochschulpolitische Agenda wird weniger von der Idee bestimmt, die *Organisation der Hochschule* zu optimieren, sondern davon, die *Hochschule zur Organisation* umgestalten zu wollen und zu können, d.h. zu zielgebunden handelnden und steuerungsfähigen Einrichtungen, deren Mitglieder auf Mitwirkung verpflichtet werden können. Organisationen werden in klassischen Definitionen – „Befehls- und Zweckmodell“ – beschrieben als

- eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen
- mit einem Entscheidungs- und Kontrollzentrum, das
- die Kooperation der Organisationsmitglieder zur idealen Erreichung der Organisationszwecke koordiniert (Abraham/Büschges 2009: 58f.).

Die akademische Selbstverwaltung funktioniert so indes nicht. Das hat in manchen Hinsichten auch Vorteile, doch zum Modell für effektives Organisieren taugt sie damit jedenfalls nicht. Das Kollegialprinzip bewirkt einen relativ hohen Aufwand, Schwerfälligkeit und Langsamkeit der Entscheidungserzeugung. Es ist gekennzeichnet durch Konformitätsdruck mit der resultierenden Tendenz zu Kompromissen. Es verwischt Verantwortung und ist für die Erledigung von Routineangelegenheiten ebenso ungeeignet wie in extre-

men Notsituationen, wo es eines raschen entschlossenen Handelns bedarf (Franz 2013: 108).

Für die schlichte Durchführung der akademischen Selbstverwaltung lässt sich zudem eine deutliche Aufwandssteigerung konstatieren:

---

*Die akademische Selbstverwaltung hat manche Vorteile. Zum Modell für effektives Organisieren taugt sie aber nicht.*

---

- Die *Anzahl der Sitzungstermine* und die *Länge der Sitzungszeiten* nehmen zu. Dennoch gibt es kaum Ausgleichsregelungen zur Deputatsminderung – oft darin begründet, dass ansonsten die Lehre nicht abgedeckt werden könne.
- Ein Grund für den Bedarf an vermehrten Sitzungsterminen sei die *Komplexitätszunahme* der hochschulischen Strukturen und Prozesse – bspw. durch vermehrte Studiengangüberarbeitungen oder Prozessanpassungen. Darin liegt auch eine Zunahme zusätzlichen Beratungs- bzw. Konsultationsbedarfs unter den jeweiligen Mitgliedern begründet. Dieser fällt neben den eigentlichen Gremiensitzungen an. Nachvollziehbar wird dies z.B., wenn man sich den Umfang der Sitzungsunterlagen anschaut: Senatsunterlagen z.B. hätten selten einen Umfang von weniger als 75 Seiten (VHSW: 198).
- Auch die *Komplexität von Berufungsverfahren* hat zugenommen. So bestehen beispielweise die Verfahrensunterlagen mittlerweile aus einer Vielzahl von Bausteinen bzw. Unterlagen: Einzelgutachten, synoptischem Gesamtgutachten und diversen Gremienprotokollen.
- Für die Einordnung ist zu beachten, dass sich eine zunehmende *Konzentration von Funktionsämtern* auf wenige Wissenschaftler.innen beobachten lässt. Dadurch wird die Belastung einiger weniger Leistungsträger schnell sehr hoch – mit allen damit einhergehenden Gefahren der Frustration.

### *Leistungsbewertungsprozesse der Vertragssteuerung*

Unterscheiden lassen sich drei Kontraktvarianten:

- *Zielvereinbarungen* als hochschulinterne Vertragsformen zwischen jeweils einer über- und einer untergeordneten Ebene – etwa zwischen Rektorat und Fachbereich – und
- *Hochschulverträge*, mitunter gleichfalls Zielvereinbarungen genannt, zwischen Land und einzelnen oder allen Hochschulen des Landes. Beide regeln vertikale Beziehungen.
- Begrifflich davon abzusetzen sind horizontale Kooperationen: Eine vertragsförmige Zusicherung von Leistungen zwischen zwei Hochschulen oder zwei Fachbereichen ist der Sache nach eine *Leistungsvereinbarung*.

Bei allen drei Varianten sind zwar auch vertragliche Formen möglich, doch gehen diese nicht zwingend mit materiellem Vertragscharakter einher – gekennzeichnet etwa durch Einklagbarkeit der Inhalte. Daher lässt sich angemessener von „vertragsförmigen Vereinbarungen“ sprechen.

Anfangs waren solche Vereinbarungen mit der Hoffnung verbunden, wesentliche Insuffizienzen bisheriger Steuerungsmodi im Hochschulsektor ausgleichen zu können. Sie galten als Chance, Verbindlichkeit bei der Erfüllung anzustrebender Ziele herzustellen, ohne Steuerung im Sinne von Befehl und Eingriff betreiben zu müssen. Stattdessen werden Aufträge, Anweisungen und Vorgaben durch Vereinbarungen ersetzt. Diese entwickelten das Image eines gleichsam Königsausweges: einerseits um Leistungsbewertungsprozessen die hohe Konfliktbelastung zu nehmen, andererseits um den besonderen Stellenwert der Autonomie im Hochschulbereich berücksichtigen zu können.

Verhandlung statt Anweisung, Entstaatlichung, wo subsidiäres Handeln zielführender ist, Abkehr von der staatlichen Detailsteuerung und Konzentration auf Kontextsteuerung, Zweckprogrammierung statt Konditionalprogrammierung, Autonomiesteigerung: So lauten die Stichworte zur konzeptionellen Begründung der vertragsförmigen Vereinbarungen zwischen Hochschulen und ihren Ländern.

Allerdings sind Verhandlungssysteme auch besonders schwerfällig und ineffizient. Ihre Transaktionskosten können erheblich sein: Die Vorgänge dienen der Koordinierung mehrerer Akteure mit voneinander abweichenden bis gegensätzlichen Interessen, Informationslagen und Machtressourcen. Dabei sind die Informations-, Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten naturgemäß hoch.

Doch gleichgültig, wie mit erreichten und nicht erreichten Zielen umgegangen wird: In jedem Falle muss über sie berichtet werden. Die Erfüllungsberichterstattung ist ein Dauerergernis des Vertragsgeschehens. Sie steigere ihre Bürokratielasten, klagen die Hochschulen. Sie sei rezeptionsunfreundlich, klagen die adressierten Parlamentarier. Missverständnisse sind derart programmiert. Die Abgeordneten sehen sich mit den zahlengespickten und in üblicher Erfolgshetorik verfassten Berichten überfordert, die eigentlichen, d.h. entscheidungsrelevanten Informationen herauszufiltern. Das macht sie ungehalten, denn immerhin haben sie sich mit ihrer Zustimmung zum Hochschulvertragssystem als Haushaltsgesetzgeber teilsuspendiert.

### *Zunahme begleitender Strukturen*

Eine Reihe von Strukturen ist nicht in jedem Falle eindeutig der akademischen Selbstverwaltung, der Hochschulverwaltung oder dem Hochschulmanagement zuzuordnen – Gremien, Organe, Beiräte, Beauftragte usw. Sie

zeichnen sich aber allesamt durch eines aus: Sie nehmen zu. Soweit sie durch wissenschaftliches Personal zu besetzen bzw. wahrzunehmen sind, nehmen sie zudem die wichtigste und individuell nicht aufstockbare Ressource des Wissenschaftsbetriebes in Anspruch: Sie verbrauchen Zeit, die den Leistungsprozessen, also vor allem Lehre und Forschung, verloren geht:

*Gremien, Organe, Beiräte und Beauftragte zeichnen sich allesamt durch eines aus: Sie nehmen zu*

- **Hochschulräte:** Sie sollen als Pufferinstanz zwischen Staat und Hochschulen wirken, indem sie Entscheidungen treffen, die früher auf einer der beiden Seiten getroffen worden waren: Haushaltsbeschluss, Einrichtung von Studiengängen und sonstige strukturell zu untersetzende Profilenstscheidungen, Rektorinnen- bzw. Präsidentenwahl.
- **Beiräte:** Parallel zu der Etablierung von Hochschulräten zog eine Welle von Beiratsgründungen durch die Hochschulen der Republik. Inhaltlich wird den Beiräten zugeschrieben, zu Qualitätssteigerungen in den beratenen Einrichtungen beizutragen: indem sie kompetent Entwicklungen einordnen, auf dieser Basis die Richtungen strategischer Weichenstellungen beeinflussen und, wo nötig, an Problemlösungen mitwirken. All diese Beiräte zu besetzen und arbeitend auszufüllen, aber auch ihre Tätigkeit zu organisieren und ihre Ergebnisse zu verarbeiten, ist mittlerweile eine kostenintensive Funktion des Hochschulsystems insgesamt geworden. (Übersicht 13)

*Übersicht 13: Typologie der aus dem und im Hochschulsystem zu besetzenden Beiräte*

Besetzung Beratene Einheit	dominant wissenschaftsintern	dominant wissenschaftsextern
<b>Permanent</b>		
Hochschule		QM-Beirat
Universitätsklinikum	QM-Beirat	
Hochschulinstitut/-zentrum	Wissenschaftlicher Beirat	Praxisbeirat
Studiengang	Wissenschaftlicher Beirat	Praxisbeirat
Zeitschrift	Hrsg.-Kollegium, Wissenschaftlicher Beirat	
<b>Temporär</b>		
Förderprogramm	Auswahlgremium, ggf. zugleich Wissensch. Beirat	
Forschungsprojekt	Wissenschaftlicher Beirat	Stakeholder-Gremium
Forschungsverbund	Wissenschaftlicher Beirat	
Preisjury	Auswahlgremium	
Hochschulentwicklungsprojekt	Fachbeirat	Stakeholder-Gremium
<b>Permanent oder temporär</b>		
Ministerium, Stiftung, Verband u.ä.	Wissenschaftlicher Beirat	Stakeholder-Gremium

■ *Beauftragtenwesen*: Beauftragte für spezielle Anliegen haben eine gewisse Tradition an den Hochschulen. Sie sichern seit langem spezifische Mitbestimmungsansprüche und Beratungserfordernisse ab. Mit den Hochschulreformen der letzten zwanzig Jahre ließ sich jedoch ein erheblicher Ausbau und eine Ausdifferenzierung des Beauftragtenwesens beobachten (Übersicht 14). Es kam zur Bildung verschiedenster Arbeitsgruppen und Benennung zahlreicher spezifischer Verantwortlicher (vgl. Gehmlich 2004: 3–8). Dies sind wesentlich organisationale Reaktionen auf reformbedingte Anforderungen und gewandelte gesellschaftliche Ansprüche, darunter solche, die über die Kernaufgaben Lehre und Forschung hinausgehen (Third Mission, Wissenschaftskommunikation und dgl.).

*Übersicht 14: Beauftragtenwesen an Hochschulen*

Aufgabenbereich	Bezeichnungen	
,traditionelle‘ Beauftragte	Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte	heute z.T. Inklusions- und Diversity-Beauftragte
	Ausländerbeauftragte	
	Behindertenbeauftragte	
organisationale Reaktionen auf neue Anforderungen	Modulbeauftragte	Akkreditierungsbeauftragte
	Datenschutzbeauftragte	IT-Sicherheitsbeauftragte
	ECTS-Beauftragte	Beauftragte für Chancengleichheit
	Qualitätsbeauftragte	Beauftragte für Hochschuldidaktik
organisationale Profilschärfung	Nachhaltigkeitsbeauftragte	Gründungsbeauftragte
	Internationalisierungsbeauftragte	
gewandelte gesellschaftliche Ansprüche	Ombudsleuten für Fragen wissenschaftlichen Fehlverhaltens	
	Vertrauensperson für gute wissenschaftliche Praxis	
auf Fachbereichs- und Institutionsebene	Alumni-Beauftragte	Erasmus-Beauftragte
	Bibliotheksbeauftragte	
Reaktion auf Erwartungen außerhalb der Kernaufgaben	Flüchtlingsbeauftragte	Gesundheitsbeauftragte
	Beauftragte für diverse Aspekte der Hochschule-Umwelt-Beziehungen	
	Beauftragte für z.B. Stadtjubiläen des Sitzortes	
Bereich Arbeits- sicherheit	Brandschutzbeauftragte	Laserschutzbeauftragte
	Energiemanagementbeauftragte	Strahlenschutzbeauftragte
	Beauftragte für Bedrohungs- und Konfliktmanagement	

*Nächste Seite:*

*Übersicht 15: Zwischenfazit in Stichworten: Administrationslasten durch die Governance-Reform*

## Zwischenfazit: Governance-Reform-Administrationslasten

### Wachstum Normenbestand

- Zunahme der Regelungs-dichte
- schwere Rezipierbarkeit von Rechtsvorschriften und Leitfäden
- zunehmende Auslegungs-bedürftigkeit

### Dokumentationserfordernisse

- Zunahme Berichterstat-tungen, Datenerhebungen
- Berichtssystem: Haushalts-abschluss, Statistisches-Landesamt-Meldungen, For-schungsberichte, Lehrbe-richte, studentische Lehr-evaluationen, Akkreditie-rungsanträge, LOM-Bericht-erstattungen, Hochschulver-trags-Erfüllungsberichter-stattung, ...
- von außen auferlegt, von den Berichtsubjekten aber selbst zu realisieren
- intransparente Zwecke, unverständliche Formulare

### Vertragssteuerung

- Koordinierung abweichen-der bis gegensätzlicher Inter-essen, Informationslagen und Machtressourcen
- Konfliktbelastung durch Lei-stungsbewertungsprozesse
- Dilemma: schwerfällige und ineffiziente Verhandlungs-systeme statt widerstands-produzierender Anweisun-gen

### Wettbewerbllichkeit & Drittmittel

- zunehmende Vergeblichkeits-chancen durch sinkende Bewilli-gungsquoten
- Gutachtertätigkeiten-Zunahme durch wachsende Zahl von Einreichungen
- hohe Personalfuktuation durch Projektfinanzierungen = hoher Verwaltungsaufwand
- unterschiedliche Fördermittelge-ber = unterschiedliche Verfah-ren
- erhöhte Verantwortung der Pro-jekte selbst bei Drittmittelbewir-schaftung
- zeitliches Missverhältnis zwischen Forschung und Forschungs-administration

### Entscheidungs-/Transaktions-kosten

- Improvisationsaufwand durch Dauerreformbelastung
- Kommunikations- und Koordina-tionskostensteigerung durch Zu-nahme der Interaktionen mit der Verwaltung
- Hochschulmanagement als zu-sätzliche Koordinierungsinstanz → zusätzliche Schnittstellen-kommunikationen
- gesteigerte Involvierung des wissenschaftlichen Personals in Ressourcenmanagement
- Zunahme begleitender Struktu-ren: Gremien, Kommissionen, Ausschüsse, Hochschulräte, Bei-räte, Beauftragtenwesen → ver-mehrte Sitzungstermine
- Anforderungssteigerungen durch (Semi-)Digitalisierung

## Digitalisierung: Belastungen durch Insuffizienzen

Es ist nicht schwer, über die Kluft zu spötteln, die digitalisierungsbezogen an den Hochschulen zwischen Ansprüchen und Angeboten besteht. Die Anlässe, die der Hochschulalltag liefert, sind zu zahlreich: Einerseits bestehen virtuelle Parallelwelten, die aber Verbindungen zueinander am ehesten nicht digital, sondern über die Hauspost oder zufällige Messagesprache – also in ausgesprochen analogen Formen – aufbauen. Andererseits erschallt unablässig eine Erfolgshetorik über vermeintlich „integrierte Systeme“, die erstaunlich wenig integrieren. Soll an Lösungen gearbeitet werden, um diese Kluft zu schließen (oder sie zu überbrücken), bedarf es der Kenntnis ihrer Ursachen.

### Übersicht 16: Belastungen durch digitale Assistenzsysteme im Überblick

	Belastungen
<b>Organisations- und Prozessgestaltung</b>	nötige Organisationsanpassungen durch digitale Auflösung von Organisationsgrenzen
	Verschiebung von Verwaltungsaufgaben auf die wissenschaftliche Ebene
	Austragen sachfremder Konflikte, die unabhängig von elektronischen Systemen existieren, aber durch sie (neu) aktiviert werden
	Kommunikationskostensteigerung durch hochschultypische Modi der Problembearbeitungspraxis
	Projekt- vs. Dauermanagement
	prognostizierter Nutzen häufig niedriger als wahrgenommene (zeitliche) Kosten
<b>digitales Hochschulökosystem</b>	Systemeinheitlichkeit vs. Systemdifferenziertheit
	mangelnde Integriertheit → Medienbrüche und technische Suboptimalitäten
	angebots- statt strikt nutzerorientierte Systemgestaltungen
<b>Entwicklungsdynamiken</b>	nicht Schritt haltende Ressourcenentwicklung
	dynamische Soft- und Hardware-Entwicklung vs. langwierige Entscheidungs- und Implementationsgeschwindigkeiten an Hochschulen
	für Digitalisierung grundsätzlich zusätzliches Personal nötig → Ressourcen(verteilungs)problem und Personalrekrutierungsprobleme
<b>erhöhte Fehlerquoten durch</b>	mangelnde Usability
	analog + digital + verschiedene Systemumgebungen und Datenstrukturen
	Unverständlichkeit und Nichtrezipierbarkeit von Anleitungen
	fehlende plattformübergreifende Suchfunktion

## *Zunahme elektronischer Informations- und Kommunikationssysteme*

Sowohl die Verbreitung als auch die Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien hat in den letzten Jahren nicht nur quantitativ zugenommen, sondern auch einen qualitativen Sprung gemacht. Die Informationsmengen, zu denen die Hochschullehrenden Zugriff und sich mit ihnen auseinandersetzen haben, sind erheblich gestiegen. Die Digitalisierungsprozesse verändern auch die Kommunikation der Hochschulangehörigen untereinander, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine wie die Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule und mit externen Partnern (HFD 2016: 11f.).

Die aus der Digitalisierung erwachsenden Vorteile – den Anwendern schnellere und einfachere Kommunikation zu ermöglichen – können zu einem gegenteiligen Effekt führen. Dieser lässt sich als *Rückschlageffekt* beschreiben, „als Summierung negativer Nebenkosten von zunächst an sich positiven Vorgängen“ (Kuhlen 2004: 33).

Typischerweise muss das wissenschaftliche Personal mehrere parallel bestehende Informations- und Kommunikationssysteme anlaufen. Dies gilt schon deshalb, weil Information und Kommunikation nicht nur an der Hochschule erfolgen, sondern darüber hinausgehen. Allerdings versteht es sich nicht von selbst, dass man sich auch innerhalb der eigenen Hochschule fortwährend mit unterschiedlichen Portalsystematiken auseinandersetzen hat. Das gilt erst recht, wenn diese wenig komfortabel sind. Der Einsatz mehrerer Tools mit unterschiedlich ausgeprägter Nutzerfreundlichkeit, fehlende Datenschnittstellen und zahlreiche Passwörter (fehlender Single-Login) führen zu kognitiver Ermüdung und erzeugen demotivierende Effekte. Dazu trägt zusätzlich bei, dass verschiedene hochschulische Struktureinheiten häufig für ein und denselben Prozess verschiedene Tools verwenden. Dadurch werden Zeitressourcen gebunden, die dann nicht mehr in die Kernleistungsbereiche Forschung und Lehre investiert werden können.

### **Praxisbeispiele: Digitale Informations- und Kommunikationssysteme und ihre oft unbeachteten Stolpersteine**

*Share Points (Clouds) innerhalb der akademischen Selbstverwaltung:*

Benötigte Arbeitsunterlagen werden online verfügbar gemacht. Dies wird von den Lehrenden begrüßt, da Ausdruckaufwand, benötigte Zeiten und ggf. zurückzulegende Wege deutlich reduziert werden. Der Zugang zu diesen ist in der Regel nur über die Verifizierung eines oder mehrerer elektronischer Geräte möglich. Der Zugang ist zwar sicher, aber aufwendig.

*Share Points (Clouds) für Forschung und Lehre:*

Diese werden eingesetzt, um jederzeit und überall Zugriff auf die eigenen Daten zu haben, aber auch, um Daten innerhalb des Mitarbeiterstabes zugänglich zu ma-

chen. Probleme mit der Speicherplatzauslastung und Synchronisierung von Daten seien keine Seltenheit.

#### *Lehr- und Lernmanagementsysteme (LLM):*

Das wissenschaftliche Personal setzt in der Regel einschlägige Softwarelösungen aus dem LLM-Segment ein. Der direkte Zugriff bzw. die direkte Bearbeitungsmöglichkeit durch Hochschullehrende sind dabei seltener gegeben. Aufgrund knapper Zeitressourcen und des Umstands, dass dadurch subjektiv keine Zeitersparnis wahrgenommen wird, werden die Bearbeitung und das Einstellen von Inhalten häufig an wissenschaftliche Hilfskräfte, Mitarbeiter:innen oder Sekretariate delegiert. Allerdings funktioniert das nur, wenn die Personen auch über entsprechende Zugangsrechte verfügten – welche nicht immer umstandslos eingeräumt werden. Auch muss die delegierte Arbeit dann kontrolliert werden. Werden Fehler offenkundig, kostet es wiederum Zeit, nachzubearbeiten – dann könne man es auch selber machen, um die Zeit einzusparen. Darüber hinaus: Hochschullehrende, die über keine solcher personellen Ressourcen verfügen, müssen die Systeme in Eigenregie bedienen. Dann müsse man sich selber damit herumschlagen, dass u.U. Up- und Downloads von Inhalten nicht richtig funktionieren, Daten nicht richtig gespeichert werden und man von Neuem beginnen muss oder der Inhalt nicht reibungslos funktioniert, weil man ein Plugin benötigt, das auf dem eigenen System nicht installiert ist oder eines umfänglichen Updates bedarf. Der kapazitäre Aufwand, der dauerhaft mit der Bereitstellung und Pflege von LLM(-Inhalten) verbunden ist, wird oft unterschätzt.

#### *Campus-Management-Systeme (CaMS) und separate Prüfungsverwaltungstools:*

Auffällig ist, dass die Anwendung von CaMS bei den Hochschullehrenden meist spontan mit Prüfungsverwaltungstools bzw. mit der elektronischen Verbuchung von Prüfungsleistungen assoziiert wird. Die intendierte Zeitersparnis durch die Systemanwendung wird generell begrüßt, nur stelle sich diese häufig nicht ein: Die Systeme funktionierten aufgrund fehlerhafter Programmierung oft nur bedingt. In Momenten der Normabweichung verkomplizierte sich die Systemanwendung und benötigte die Konsultation des Prüfungsamtes bzw. weiterer hochschulischer Stellen.

#### *Webseiten der Hochschulen:*

Man habe die Homepage der Hochschule überarbeitet und in eine neue Plattform („typo3-Backend“) integriert. Die Folge sei gewesen, dass bereits online zur Verfügung gestellte Inhalte für Studierende von den Lehrenden komplett neu hochgeladen werden mussten. Da die bis dato verwendeten Dokumentenformate nicht mit den neuen kompatibel gewesen seien, ließen sich diese nicht durch einfache Operationen portieren. Es habe Zeit investiert und Dinge delegiert werden müssen, die dann wiederum von Entscheidungen abhängig waren, die wiederum Zeit kosteten.

*Quelle: eigene Befragungsergebnisse, siehe VHSW: 159, 225–226*

## *Hard- und Softwareprobleme*

Die rechner- und onlinegestützte Verarbeitung und der Austausch von Informationen in Gestalt von Daten muss an Hochschulen durch eine bedarfsgerechte und stabile IT-Infrastruktur gewährleistet werden. Dementsprechend bedarf es solider technischer Grundlagen (Server, Speicher, Datenbanken, Endgeräte) und eines zuverlässigen Betriebs von dafür benötigten Grundelementen. Von deren Stabilität, Verfügbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Sicherheit hängt eine erfolgreiche Digitalisierung z.B. in der Hochschulbildung ab.

Aufgrund der hohen Ansprüche, die Wissenschaftler:innen, Studierende und externe Anspruchsgruppen an diese stellen, befinden sich die IT-Entwicklungen an den Hochschulen in einem stetigen Innovationsprozess. Technische Probleme im Hardware-Bereich betreffen dabei z.B. leistungsfähige Verbindungen der Systeme sowohl untereinander als auch mit den Endgeräten der Nutzer, ebenso die campusweiten lokalen Datennetze (W-LAN, Intranet, OPAC etc.). Sind Signalwege gestört oder das Intranet nicht zugänglich, wirkt sich das negativ auf den Arbeitsalltag des wissenschaftlichen Personals aus.

### **Praxisbeispiel: Signalwege und Signalverarbeitung**

„An der Humboldt-Universität zu Berlin spannen ca. 1.260 Access Points in 103 Gebäuden Netzwerke für ca. 11.500 aktive WLAN-Clients auf. In Hörsaalbereichen ist die Dichte unterschiedlicher Geräte natürlich besonders hoch. Bei einem Versuch, mit einfacher Consumer-Technik – die zuhause problemlos funktioniert – die gängigen Betriebssysteme für drahtlose Bild- und Tonübertragung abzudecken, wurde der Einsatz von drei verschiedenen Übertragungssystemen notwendig. Dann aber können die Geräte der Nutzer oftmals keine gleichzeitige WLAN-Verbindung ins Internet aufbauen. Also entweder Drahtlosübertragung oder Internet. Natürlich gibt es auch Lösungen, die beides können. Diese haben aber meist andere Beschränkungen, man muss etwa einen Sender an den USB- oder einen digitalen Videoausgang anschließen, benötigt unter Umständen zusätzliche Adapter, und sie kosten ein Vielfaches.“ (Pirr 2017: 54)

Darüber hinaus ist bei allen IT-Beschaffungsanträgen der Hochschulen auch ein wachsender Anteil für Software zu beobachten (DFG 2016: 28). Dies betrifft ebenso System-, Anwendungs- und Betriebssoftware wie Softwarewerkzeuge. Auch die Anzahl der Eigenentwicklungen an Hochschulen hat zugenommen. Zu beachten sind bei der Software bzw. Softwarebeschaffung insbesondere die Folgekosten, also etwa Wartung, Updates und Lizenzverwaltung.

## *Unzulängliche Usability digitaler Werkzeuge*

Eine nutzerorientierte und damit nutzerfreundliche Gestaltung elektronischer Systeme wird im allgemeinen mit dreierlei assoziiert: niedrigschwellig im Einstieg, komfortabel und flexibel in der Nutzung. Das klingt zunächst trivial und müsste, so die Ausgangsvermutung von Laien, verbreiteter Standard sein. Stattdessen sind die Nutzung elektronischer Systeme und das Bedienen der durch sie erzeugten Anforderungen häufig durch eine Spannung zwischen potenziellem Komfort und unkomfortablem Zeitaufwand gekennzeichnet:

- Jeder der Anlaufpunkte im elektronischen Hochschulökosystem präsentiert sich mit eigener Nutzeroberfläche und Usability – allerdings erst, wenn man sich an die je korrekten *Zugangsdaten* erinnert hat, die zumindest teilweise unterschiedlich sind (allerdings meist auch änderbar). Studierende und Lehrende stehen stets vor die Frage, in welchem Portal die gesuchte Veranstaltung, Aufgabe oder Datei nun nochmal zu finden war bzw. welche *Doppeleintragungen* und *(In-)Konsistenzen* zu beachten sind.
- Sind die Routinen intuitiv, also selbsterklärend gestaltet, bedarf es nur wenig technischen und digitalen Vorwissens, solche Systeme aufwandsarm zu nutzen. Ist dies nicht der Fall, ergibt sich ein problematischer Umstand: Es entstehen *Anwendungskonflikte*, so bspw. in der Prüfungsverwaltung bei der Kontrolle der richtigen Anmeldung, der Prüfungszuordnung, dem Anlegen von Prüfungen, der Raumverwaltung und bei Angabe von Prüfungszeiten.
- Der kognitive Hintergrund dessen ist ein *ingenieursystemisches oder bürokratisches Denken*. Dieses mag für den Systemaufbau notwendig sein, doch stellt sich die Frage, ob es auch den Nutzern aufgenötigt werden muss. Aus Sicht von Hochschullehrenden schränken suboptimale Systemgestaltungen ihre Autonomie ein. Gleiches gilt für die Auswirkungen steter Nachjustierungen (auch wenn diese, wie zugleich vermerkt werden muss, häufig dazu dienen, erkannte Suboptimalitäten zu beseitigen).

## *Begrenzte Integriertheit und fehlende Schnittstellen*

Ein Weg, mit dem die Hochschulen auf gestiegene organisatorische Anforderungen reagieren, sind Campus-Management-Systeme. Sie werden zur Unterstützung vornehmlich organisatorischer Prozesse an Hochschulen eingesetzt. Häufig findet sich hier die ambitionierte sprachliche Steigerungsform „integrierte CaMS“ verwendet. Allerdings sind in der Praxis die existierenden Lösungen der digitalen Assistenz für organisatorische Prozesse von einer Integriertheit im Sinne von Systemlösungen derzeit weit entfernt. Auch weitergehende Optionen finden sich bislang nur in Ausnahmefällen in CaMS integriert. Zu nennen sind hier etwa Tools für onlinegestützte

Forschung und Forschungskollaborationen oder wissenschaftliche Kommunikationen über Portale, Blogs, Wikis und elektronische Journale.

Stattdessen bestehen die elektronischen Hochschulökosysteme für Lehrende und Studierende aus zahlreichen auf Einzelaufgaben spezialisierten Insel-Lösungen. „Integrierte CaMS“ stellt daher einstweilen einen Euphemismus dar. (Übersicht 17)

Übersicht 17: Das elektronische Hochschulökosystem



Die parallel bestehenden Systeme bzw. Portale funktionieren separat und häufig schnittstellenfrei. Als Ursachen für diese verfestigte Situation lassen sich folgende Anhaltspunkte identifizieren:

- **Lock-in-Effekt:** Die Systeme sind historisch gewachsen. Ist ein System erst einmal eingeführt, sind dessen Strukturen nicht ohne weiteres veränderbar. Hier bestehen starke Pfadabhängigkeiten. Ein späteres Umschwenken auf eine Alternative wird zunehmend aufwendiger, da sich Rückkopplungen und Hindernisse aufbauen.
- **Fehlendes Fachwissen:** Im CaMS-Kontext basieren viele Entscheidungen nicht auf hinreichendem Fachwissen, und zwar in zweierlei Hinsicht: Die Systemanbieter haben zu wenig Einblick in die Fachwelt der Hochschulverwaltung, und die Verwaltung hat zu wenig Fachwissen hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeiten von CaMS bzw. der Übersetzung des eigenen Fachwissens in CaMS-Strukturen und -Funktionalitäten.
- **Externe Akteure:** Mit den CaMS-Anbietern greifen Akteure in zentrale Strukturen und Prozesse der Hochschulen ein, die nicht Teil der jeweiligen

Organisation sind. Der daraus resultierende Bedarf an Informationsfluss und -austausch ist bislang systematisch unterschätzt worden.

■ *Denkwelten*: In der Regel basieren Anwendungssysteme auf komplexen Programmierungen, die in den Denkwelten von Informatik und Verwaltungswissenschaften verankert sind (Schuppan 2011: 270). Eine Übertragung des Problembewusstseins der wissenschaftlichen Leistungsebene in diese Denkwelten und dann entsprechender Programmierungen, indem beide verknüpft werden, fehlt bislang weitgehend.

■ *Bastellösungen*: Die Justierung zusätzlicher Funktionalitäten und geeigneter Schnittstellen stellt Hochschulen und Anbieter vor enorme Herausforderungen. Das führt oftmals zu Bastellösungen, die nicht oder nur begrenzt kompatibel zu anderen Anwendungen sind.

■ *Insellösungen*: Auch dann, wenn ein weiträumiger Ersatz durch neue Software erfolgt, verbleiben häufig einzelne Funktionen und Schnittstellen, die zwar im alten System vorhanden waren, es aber im neuen System nicht mehr sind. In der Konsequenz laufen dann (weitere) Systeme parallel bzw. als Insellösungen.

■ *Reorganisationen*: Änderungen hochschulorganisatorischer Abläufe und Strukturen sowie in den IT-Dienstleistungen bedingen wiederkehrend die Reorganisation der hochschulweiten Systemstruktur. Im Zuge dieser werden einzelne Systeme bzw. Systemkomponenten mitunter nicht dynamisch an die Neuerungen angepasst. In der Folge sind dann einzelne Systeme bzw. Systemkomponenten zueinander inkompatibel.

■ *Datenbestand*: Kennzeichen eines integrierten CaMS ist ein zentraler Datenbestand. Einen solchen hochschulweit zu erstellen und zu pflegen ist nicht trivial. Unterschiedliche, an den Hochschulen parallel laufende Systeme basieren häufig auf je spezifischen Systemarchitekturen bzw. Datenbankstrukturen. Das heißt, für eine Integration der Daten in einen zentralen Pool ist eine Übersetzung bzw. Konvertierung der unterschiedlichen Semantiken notwendig. (Vogler 2006: 139)

■ *Entwicklung vs. Implementation*: Die Anpassung an neue Möglichkeiten der elektronischen Integration wird gehemmt durch die Differenz zwischen dynamischer Softwareentwicklung und den langwierigen Implementationsgeschwindigkeiten an Hochschulen. Letztere resultieren aus den Eigenheiten hochschulischer Entscheidungserzeugung: situativ bestimmt, oft wenig rational und deutlich abweichend von der verbreiteten Erwartung einer linearen Abfolge von Problemdefinition, Entscheidung und Problemlösung.

■ *Organisationsspezifika*: Zwar lassen sich stark standardisier- und routinierbare Vorgänge vergleichsweise gut innerhalb einer standardisierten CaMS-Lösung abbilden bzw. nutzerfreundlich umsetzen. Doch bei Vorgängen mit Ermessensspielräumen und hochschulspezifischen oder fakultätseigenen Aufgaben ist dies nur bedingt der Fall, so dass dann auf Bastellösungen

gen und Eigenentwicklungen zurückgegriffen wird. (Schreiter/Alt 2013: 322ff.)

■ *Fachbereichsfunktionalitäten*: Fachbereiche sind strukturell voneinander getrennte und weitgehend eigenständig funktionierende Organisationseinheiten. Dies spiegelt sich im Einsatz von Softwarelösungen wider, die parallel zu hochschulweiten Systemen bzw. Systemen anderer Fachbereiche eingesetzt werden. Die Ursache: Die Funktionalitäten der hochschulzentral angebotenen Lösungen werden als für die eigenen Zwecke unzulänglich erachtet.

■ *Heterogenität der Usergroups und Nutzerverhalten*: Aus der Heterogenität ergibt sich die Notwendigkeit, die Systeme spezifisch zu gestalten. Im Hinblick auf individuelle Gewohnheiten und Präferenzen lassen sich einerseits starke Differenzen der digitalen Affinität konstatieren. Andererseits verbindet sich dies mit hohen Erwartungshaltungen der Anwender an die Systeme.

■ *Sachfremde Konflikte*: Werden alle Stakeholder in Digitalisierungsprojekte einbezogen, so treffen auch kulturelle Unterschiede – etwa zwischen Wissenschaft und Verwaltung – aufeinander. Dies erhöht das Risiko, dass sachfremde Konflikte ausgetragen werden, die (teils seit langem) unabhängig von elektronischen Systemen existieren, deren Lösung aber nicht Aufgabe eines Digitalisierungsprojekts sein kann (vgl. Haude/Toschläger 2017: 60ff.).

### *Verschiebung von Verwaltungsaufgaben zur Wissenschaft*

Als ein häufiger Nebeneffekt der Implementierung von digitalen Systemen allgemein und von CaMS im besonderen, lässt sich die Verschiebung klassischer Verwaltungsaufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene beobachten. Neue technische Möglichkeiten müssen nicht zwangsläufig dazu führen, doch vielerorts ist das gelebte Praxis.

Zum Teil werden so die neuen Anforderungen an die Hochschulen an die Wissenschaftler:innen weitergereicht, da sie ohne deren Mitwirkung nicht organisational verarbeitbar wären. Teils wird die wissenschaftliche Seite auch deshalb zum Akteur gemacht, weil deren Interesse an einer Lösung stärker ist als das der Verwaltung (Metz-Göckel 2002: 142).

Um es an einem Beispiel zu illustrieren: Die IT-basierte Reduzierung des Aufwandes in der klassischen Prüfungsverwaltung hat im Ergebnis zu einer Arbeitsverschiebung von der Verwaltungs- auf die Wissenschaftsebene geführt, mithin zu Mehrbelastungen beim wissenschaftlichen Personal. Betrachtet man die digital unterstützten Prüfungsverwaltungsprozesse, so heißt das für Hochschullehrende je nach Hochschule:

- Annahme, Erfassung und Vollständigkeitskontrolle der Prüfungsanmeldungen,

- Prüfungszuordnungen,
- Information der Studierenden über die Zulassungsentscheidung,
- inhaltliche Zulassungskontrolle,
- Erfassung und Bestätigung von Prüfungsabmeldungen,
- Nachforderung und Erfassung nachgelieferter Unterlagen,
- Erstellung des Prüfungsplans einschließlich Terminabstimmung und Raumplanung,
- Erstellung der Platzlisten und Koordination der Prüfungsaufsichten,
- erneute Information der Studierenden.

Zur Unterstützung der Ergebnisverwaltung kommt mittlerweile an vielen Hochschulen eine Prüfungsverwaltungssoftware zum Einsatz. Über eine Selbstbedingungsfunktion sollen Studierende, Mitglieder des Lehrkörpers und Mitarbeiter:innen des Prüfungsamtes die Daten online verbuchen, bearbeiten und einsehen können. Hier lässt sich empirisch bestätigen, dass der Einsatz von Selbstbedienungsfunktionen nicht zur Reduzierung des Aufwandes der Hochschullehrenden geführt hat. Stattdessen kommt es zu einer Verschiebung von klassischen Verwaltungsaufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene.

#### **Beispiel: Prüfungsverwaltung früher und heute**

„Früher war es so: ich habe einfach im Sekretariat Bescheid gesagt, Studentin Müller hat an meinem Seminar teilgenommen, und sie hat eine Hausarbeit mit der Note 2,3 geschrieben, stell doch mal den Schein aus. Das kann ich jetzt nicht machen, weil ich das in eigener Person in diesem elektronischen System einpflegen muss, da brauche ich meine Bediensteten-Chipkarte für. Da muss ich sehen, dass ich die Studierenden im System finde, dass die sich richtig angemeldet haben, dass ich dann die Prüfung angelegt habe usw., und dieses System ist jetzt auch nicht das übersichtlichste. Da muss man jeweils dann die Prüfungen anlegen. Da muss man einen Raum zu angeben. Da muss man eine Prüfungszeit zu anlegen, was natürlich zu Hausarbeiten nicht passt, aber ohne diese angelegte Prüfungszeit wird die Prüfung nicht akzeptiert im System. Also das ist einfach ein bisschen – es ist oft nervig und frisst auch einfach ein bisschen Zeit.“

*Quelle: VHSW/HSL: 159*

Das heißt aber nicht, dass die Prüfungsämter dadurch aufgabenlos würden. Ihnen obliegt etwa die Gesamtkoordination und -verantwortung, die Pflege der elektronischen Prüfungsakten, und sie fungieren weiterhin als zentrale Ansprechpartner für Prüfungsbelange.

*Nächste Seite:*

*Übersicht 18: Zwischenfazit in Stichworten: Administrationslasten durch Digitalisierung*

## Zwischenfazit: Administrationslasten durch Digitalisierung

### Erwartungen

- *Lehre*: Verbesserung durch neue Formate, Didaktiken, Kommunikationsplattformen, Dienstleistungsportale
- *Forschung*: Erleichterung durch Forschungsdatenmanagement, neue Kollaborationsinstrumente, weitreichende elektronische Verbreitungschanäle, Dienstleistungsportale
- *Verwaltung*: effektivere Arbeit durch elektronische Kommunikation und synchrone Datenbestände

### Das digitale Hochschulökosystem

- eMail-System
- Online-Hochschulportal
- Lernplattform
- Studienleistungsverwaltungssystem
- Studentenwerk-Webpräsenz
- Prozessmanagementsystem
- Datenbanken zu Forschungsprojekten und des Universitätsarchivs
- eCards für räumliche Zugänge und Zahlungen
- Bibliotheks-OPAC
- Campus-, Fakultäts- und Institutsdienste
- etc.

### Campus-Management-Systeme

- von integrierten Systemlösungen weit entfernt
- schnittstellenfrei und keine systemübergreifende Suchfunktion
- uneinheitliche Datenstrukturen
- je eigene Nutzeroberfläche, Usability und fehlender Single-Login
- Medienbrüche und technische Suboptimalitäten
- verschiedene Tools für identische Prozesse
- fehlende Personalisierungsoptionen
- kognitiver Hintergrund: ingenieursystemisches oder/und bürokratisches Denken

### typische Probleme

- dynamische Soft- und Hardware-Entwicklung vs. langwierige Entscheidungs- und Implementationsgeschwindigkeiten an Hochschulen
- zahlreiche Bastel- und Insellösungen
- Nichtberücksichtigung von Medienkompetenzunterschieden
- Unverständlichkeit und Nichtrezipierbarkeit von Anleitungen
- Verschiebung administrativer Aufgaben auf die Wissenschaftlerebene
- gefühlt schiefes Verhältnis zwischen Be- und Entlastung, prognostizierter Nutzen häufig niedriger als wahrgenommene (zeitliche) Kosten
- Organisationsgrenzen sind digital aufgelöst – die Organisation hält damit nicht Schritt
- nicht schritt haltende Ressourcenentwicklung

## Dauerreformbelastung

Seit den 90er Jahren ist praktisch kein Aspekt des Hochschulalltags unberührt von reformierenden Aktivitäten geblieben (Übersicht 19). All das hat sich zur Hochschuldauerreform verdichtet. Für den hochschulischen Arbeitsalltag ist hier wesentlich, dass die zahlreichen Parallelreformen auf die jeweils gleichen Fachbereiche trafen und treffen. (Pellert 2002: 25f.) Die Reformbewältigungskapazitäten der Hochschulen sind regelmäßig bereits weitestgehend absorbiert, während schon das nächste Reformansinnen naht.

Dies geht einerseits einher mit permanenten Veränderungen bzw. Anpassungen gesetzlicher Regelungen. Andererseits agieren Hochschulen bei Veränderungen generell eher träge. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Hochschulverwaltungen häufig zur Improvisation gezwungen – sind dafür aber aufgrund ihrer normativen Orientierung an der Regelbindung gar nicht konditioniert. Der Improvisationsaufwand wird als unnötig und ineffizient beschrieben und erzeugt „Nachhaltigkeitsruinen“ (VHSW/HVW: 88). Auch das Durchlaufen von oft mehreren Gremien, um Rechtsvorschriften in hochschulische Regelungen, Prozesse oder Entscheidungen zu übersetzen, koste Zeit, in der dann wiederum improvisiert werden muss.

Die Umsetzung der Bologna-Reform zum Beispiel funktioniert oftmals nur, weil in der alltäglichen Arbeit an den Fakultäten, Fachbereichen und Instituten über vielfältige informelle Praktiken von den offiziellen Vorgaben abgewichen wird. Um eine einigermaßen flexible Studierbarkeit unter Bologna-Vorgaben zu ermöglichen,

- datieren Dozenten bspw. die in den Modulbeschreibungen festgelegten Abgabetermine für Modulprüfungen vor oder zurück.
- Prüfungsformen in den Modulhandbüchern werden kurzerhand, damit die benötigten Leistungspunkte erzielt werden können, durch andere ersetzt. (Kühl 2011: 29)
- Ebenso kann die Reduzierung von Aktivitäten in einem Bereich auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit in einem anderen Bereich zielen. Ein Beispiel dafür ist die Übertragung der Deputatslehre an Nichthochschullehrer:innen: Im Mittel werden 34,5 Prozent der universitären Lehrveranstaltungen, für die offiziell Professor:innen verantwortlich zeichnen, von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und 20 Prozent von Lehrbeauftragten durchgeführt (Bloch et al. 2014: 51–60).

Kurz: Die Modularisierung und die neuen Studien- und Prüfungsordnungen zwingen Lehrende geradezu zu informellen Praktiken und bewusstem Abweichen von der Formalstruktur, um den Hochschulbetrieb am Laufen zu halten (Kühl 2011a: 3f.).

*Übersicht 19: Reformierende Aktivitäten an Hochschulen seit den 90er Jahren*

Kategorie	reformierende Aktivitäten	
<b>Organisation und Entscheidungsstrukturen</b>	Stärkung der Hochschulautonomie	Hochschulräte mit Aufsichtsratscharakter
	Abschaffung der Fachaufsicht der Ministerien	Stärkung der Funktionsträger (Rektorat/Präsidium, Dekane)
	Strategiebildung und Zielvereinbarungen	Profilbildung und Leitbildentwicklung
	neue Gremien- und Entscheidungsstrukturen	Neues Steuerungsmodell
<b>Hochschulfinanzierung, Ressourcensteuerung und Finanzbewirtschaftung</b>	Globalhaushalt und Kosten-Leistungs-Rechnung	Steuerung über vertragsförmige Vereinbarungen
	Outputorientierung	Public-Private-Partnerships
	formelgebundene Mittelverteilung	Ausstieg des Bundes aus dem Hochschulbau
	Möglichkeit der Bildung von Körperschaftsvermögen der Hochschulen	
<b>Personal(struktur)</b>	befristete Professuren	Professuren im Angestelltenverhältnis
	Juniorprofessuren	Gleichstellungsförderung
	W-Besoldung	Dienstrechtsreform
	Übertragung der Dienstherreneigenschaft an die Hochschulen	
<b>Forschung</b>	Verwettbewerblichung der Mittelströme durch Dauerausschreibungen von Förderprogrammen	
	Strukturierungen der Promotionsphase qua Doktorandenprogrammen und Graduiertenschulen	
<b>Studienreform</b>	Qualität der Lehre	Modularisierung
	Akkreditierung	Credit Points
	Workload- und Kompetenzorientierung	Lehrevaluation und Lehrberichte
	Internationalisierung	e- bzw. Blended Learning
	interdisziplinäre Studiengänge	Studienzeitverkürzung
	Öffnung für Berufserfahrene ohne formale Hochschulzugangsberechtigung	Auswahlverfahren für Studienbewerber.innen
<b>Querschnittsbereiche</b>	gestufte Abschlüsse	Teilzeitstudiengänge
	Qualitätsentwicklung	Weiterbildungsinitiativen
	Stärkung der regionalen Bezüge, Third Mission	

Unterlaufensstrategien dienen auch dazu, vor individuellen und institutionellen Überforderungen zu schützen, was wiederum die Funktionsfähigkeit der Hochschule aufrechterhält. Insofern müssen sie nicht immer dysfunktional sein. Allerdings bindet auch solches funktionssicherndes Nicht-Befolgen

Ressourcen, die besser eingesetzt werden könnten. Dazu wären ihre Anlässe zu beseitigen.

Die Motive – Schutz vor Überforderung, Sicherung der Funktionsfähigkeit, Erhaltung von Gestaltungsmöglichkeiten – sind häufig nicht unlauter. Deshalb ist eine Moralisierung solchen Verhaltens oft fehl am Platze – und im übrigen auch in der Regel auch wirkungslos. Wichtiger ist, ein Umsetzungsdilemma in Rechnung zu stellen, das bei jedem Hochschulentwicklungsansinnen wirksam wird und klug prozessiert werden muss:

- Einerseits besteht bei Nichteinbeziehung derjenigen, auf deren Mitarbeit jede Veränderung angewiesen ist, die Gefahr der Ausbildung zielignoranter Verhaltens.
- Andererseits verfügt das Hochschulpersonal über Obstruktionsmöglichkeiten, die potenziell umso größer sind, je mehr es einbezogen wird. Damit lassen sich Veränderungsvorgänge aktiv oder passiv unterlaufen. Das kann sowohl vorkommen, wenn diese akademischen Normen und Werthaltungen entgegenstehen, als auch dann, wenn sie partikularen Interessen zuwiderlaufen.

## Gestiegene Bedeutung von Drittmitteln

Drittmittel einzuwerben und sie zu verwalten ist an den Hochschulen kein neuer Vorgang. Allerdings ist er die verschärfte Kompetitivität der „Hochschule im Wettbewerb“ mittlerweile zu einem Belastungsfaktor geworden. Dabei gibt es im Grundsatz drei verschiedene Arten von Drittmitteln:

- zum ersten solche von Forschungsförderern (in der Regel nach *responsive mode*),
- zum zweiten FuE-Projektmittel von der Wirtschaft oder wirtschaftsnahen Finanziers (typischerweise zur Bearbeitung einer praxisrelevanten Problemstellung) und
- zum dritten die Beteiligung an Programmausschreibungen, die überwiegend vom BMBF, Landeswissenschaftsministerien und Stiftungen ausgehen (mit Bindung an das jeweilige Ausschreibungsthema).

Alle drei haben stark zugenommen, und ihnen wird zugeschrieben, zunehmend die Grundfinanzierung der Hochschulen zu ersetzen. Vier wesentliche Aspekte lassen sich herausstellen, um zu verdeutlichen, inwiefern dies mittlerweile zu einem Belastungsfaktor geworden ist:

■ **Drittmittleinwerbung und -beantragung:** Um die Kernfunktionen Forschung und Lehre erfüllen zu können, wird die Drittmittleinwerbung – früher eine gelegentliche Zusatzaktivität – zur Normalaufgabe. Das kann auch einigermaßen funktionieren, solange die Chancen auf Bewilligungen so hoch

sind, dass der Aufwand gerechtfertigt erscheint. Hier gibt es beachtenswerte Entwicklungen. Die DFG, traditionell als besonders hochschwellig geltend, hat mittlerweile von allen Fördermittelgebern die höchste Förderquote in den Geistes- und Sozialwissenschaften – mit 37,6 Prozent.<sup>2</sup> Das BMBF hatte 2017 eine Förderausschreibung zum Thema „Citizen Science“ mit einer Bewilligungsquote von vier Prozent zum Abschluss gebracht.<sup>3</sup> (Übersicht 20)

*Übersicht 20: Förderquoten von sozialwissenschaftlich relevanten BMBF-Förderausschreibungen 2013–2018\**

Ausschreibung	Ausschreibungsjahr	Einreichungen gesamt	Bewilligungen	Förderquote
<b>Forschungsförderprogramme</b>				
Leistungsbewertung in der Wissenschaft	2013	49 <sup>1)</sup>	17 <sup>2)</sup>	35 %
Begleitforschung Qualitätspakt Lehre <sup>1)</sup>	2014	70	16	23 %
Quantitative Wissenschaftsforschung <sup>2)</sup>	2017	58	24	41 %
Innovations- und Technikanalyse <sup>1)</sup>	2017	118	18	15 %
Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft <sup>2)</sup>	2018	79	15	19 %
<b>FuE-Förderprogramme</b>				
Citizen Science <sup>1)</sup>	2017	310	13	4 %
Kommunen innovativ	1. Runde	176 <sup>1)</sup>	30 <sup>2)</sup>	11 %
	2. Runde	90 <sup>1)</sup>		
Innovative Hochschule <sup>2)</sup>	2017	118	29	25 %
<b>Gesamt-Förderquote</b>		<b>1.068</b>	<b>162</b>	<b>15 %</b>
<b>Ø der Einzelförderquoten</b>				<b>22 %</b>

\* Keine Vollständigkeit. Erfasst sind nur die Programme, zu denen sich die hier interessierenden Daten recherchieren ließen.

Quellen: <sup>1)</sup> Auskunft des Projektträgers. <sup>2)</sup> Veröffentlichung zum Förderprogramm im Internet

Hier wird man festhalten müssen: Für aus Steuergeldern finanziertes wissenschaftliches Personal touchiert es die Grenze zur fahrlässigen Verschleuderung öffentlicher Mittel, sich an einer Förderausschreibung zu beteiligen, also in einen entsprechenden Projektantrag die dafür erforderlichen Zeitressourcen zu investieren, wenn dieser mit einer 96prozentigen Vergeblichkeitschance versehen ist.

<sup>2</sup> Förderquote = Verhältnis der Zahl der Bewilligungen zur Zahl der Anträge. Angabe für 2017, siehe [http://www.dfg.de/dfg\\_profil/zahlen\\_fakten/statistik/bearbeitungsdauer/index.html](http://www.dfg.de/dfg_profil/zahlen_fakten/statistik/bearbeitungsdauer/index.html) (26.8.2019).

<sup>3</sup> 310 eingereichte Projektskizzen, davon 13 Bewilligungen (schr. Mittlg. Projektträger DLR, 3.5.2017)

■ *Vermehrte Projektabwicklung*: Ein Drittmittelprojekt stellt, trotz aller Zunahme der Projektzahlen, nach wie vor eine Kontinuitätsunterbrechung dar. Es sind also Sonderanstrengungen erforderlich, da Routinen entweder nicht etabliert oder nicht aufeinander abgestimmt sind. Da immer ein Mittelgeber involviert ist und dieser mitunter einen Projektträger zwischengeschaltet hat, enthält die Prozesskette zudem typischerweise Kommunikations- und Entscheidungsschleifen, welche die innerorganisationale Kontinuitätsunterbrechung verschärfen.

■ *Drittmittelverwaltung*: Unterschiedliche Fördermittelgeber, z.T. aus unterschiedlichen Bundesländern, verschiedene Richtlinien und Anträge für Drittmittelprojekte verursachen nach Angaben des wissenschaftlichen und administrativen Personals einen erheblichen Verwaltungsaufwand. Dieser bestehe eben nicht nur darin, die Projekte einzuwerben, was durch komplizierte Antragsprozeduren aufwendig genug sei, und sie zu leiten, sondern diese auch abzurechnen. Die Abrechnungsverfahren unterscheiden sich sowohl zwischen Drittmitteln und Haushaltsmitteln als auch zwischen den verschiedenen Mittelgebern. Ebenso wird seitens der Verwaltungen das Verwalten des in der Regel befristet beschäftigten Personals in Drittmittelprojekten als konfliktbehaftet beschrieben. Diese Konflikte sind zu prozessieren, was bei zunehmenden Drittmittelinwerbungen zwangsläufig den Bearbeitungsaufwand steigert.

## **Gewährleistung von Rechtsförmigkeit und Rechtssicherheit**

Der Normenbestand (auch) an Hochschulen wächst beständig. Zu unterscheiden sind hier

- politisch gesetzte Normen und Regeln, die von der Verwaltung umgesetzt bzw. anzuwenden sind, und
- verwaltungsintern definierte Normen und Regeln, für die also die Definitionsmacht bei der Verwaltung selbst liegt. Die Definitionsmacht wiederum kann auf einer zugewiesenen oder selbst definierten Zuständigkeit basieren.

Die Juristengleichung „Problem + Gesetz/Verordnung/Regelung = Lösung“ ist in jeglichen Bereichen meist eine romantische Idee. An Hochschulen trifft eine solche Weltsicht nicht nur auf die Komplexität und Uneindeutigkeiten der Probleme, die sich aus Umweltbedingungen und externen Anforderungen ergeben. Vielmehr trifft sie zusätzlich auf die sozialen Realitäten der Institution, die Steuerbarkeiten massiv entgegenstehen. Durch den allgemeinen Normenaufwuchs werden hochschulinterne Konflikte meist nicht in der Sache, sondern bestenfalls formal entschärft.

Der Hintergrund des Hochschulverwaltungshandelns wird aber von den sonstigen Hochschulangehörigen nicht immer angemessen reflektiert: Die Verwaltung muss sich funktionsgemäß an Regelkonformität und Ressourcenverfügbarkeit orientieren. Sie ist mithin an die Leitunterscheidungen „erlaubt/nicht erlaubt“ und „machbar/nicht machbar“ gebunden. Sie muss auch immer das Ziel verfolgen, bürokratische Anschlussfähigkeit zu früherem Verwaltungshandeln herzustellen und zu künftigem Verwaltungshandeln zu ermöglichen. Dies sind die Gründe, warum Verwaltungen Risiken zu vermeiden suchen.

### Übersicht 21: Rechtsvorschriften für und an Hochschulen

Ebene	Dokumentenarten	
<b>Land</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsverfahrensgesetz</li> <li>• Landeshochschulgesetz</li> <li>• Wirtschaftsführungsverordnung</li> <li>• Landeshaushaltsordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beamtengesetz</li> <li>• Datenschutzverordnung</li> <li>• Behörden-Dienstordnung</li> <li>• Lehrverpflichtungsverordnung</li> </ul>
<b>Hochschule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundordnung</li> <li>• Geschäftsordnung</li> <li>• Rahmenordnung für Selbstverwaltungsangelegenheiten</li> <li>• Evaluationsordnung</li> <li>• Immatrikulationsordnung</li> <li>• Leistungsbezügeordnung</li> <li>• Haus- und Nutzungsordnung</li> <li>• Wahlordnung</li> <li>• Rahmenauswahlordnung</li> <li>• Dienst- und Betriebsanweisung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsordnung</li> <li>• Berufsvereinbarung</li> <li>• Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsordnung</li> <li>• Geschäftsverteilungspläne</li> <li>• Rahmenstudienordnung</li> <li>• Rahmenprüfungsordnung</li> <li>• Datenschutzverordnung</li> <li>• Rahmenentgeltordnung</li> <li>• Praxisordnungen</li> <li>• Dienstvereinbarungen</li> </ul>
<b>Fachbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultäts- oder Fachbereichsordnung</li> <li>• Studienordnungen</li> <li>• Promotionsordnung</li> <li>• Zugangs- und Zulassungsordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfungsordnung</li> <li>• Habilitationsordnung</li> <li>• Beiratsordnung</li> <li>• Geschäftsordnung</li> </ul>

### Komplexitätssteigerungen

Fehlen angemessene Reaktions- und Verfahrensweisen zur Organisation von Kommunikationsanschlüssen, erzeugen einschränkende Vorgaben Konflikte oder fehlt es an Wissen über alternativen Optionen, so entstehen Dysfunktionen. Das ergibt sich auch im Bereich der Verwaltung, obgleich dieser weniger durch spontane Selbstorganisation als durch ausgeklügelte Mechanismen gekennzeichnet ist.

Die Mechanismen treten mit einer Autorität der Verwaltungsnormalität auf, die deshalb nicht zu hinterfragen sei, weil sie sich bewährt habe. In der Tat

„scheitert die Verwaltung nicht täglich an ihrer eigenen Komplexität“ (Seibel 2016: 142). Doch hält die Bürokratieforschung auch eine Reihe von Nachteilen bürokratischer Verwaltung fest (Derlien/Böhme/Heindl 2011: 35):

- Formalismus und Inflexibilität infolge (erwünschter) Regelgebundenheit
- Zielverschiebungen durch Zweck-Mittel-Verdrehung und restriktive Entscheidungsspielräume
- mangelnde Anpassungs- und Innovationsfähigkeit als Folge von Routinen
- Filterwirkung der Hierarchie bei Anregungen und Fehlermeldungen von unten
- mangelnde Klientennähe und mangelnde Dienstleistungsorientierung
- Langsamkeit des Entscheidens (gesteigert durch die Regelungsflut)
- Koordinationsfehler oder Unwirtschaftlichkeit von Investitionen und Planungen
- fehlender politischer Druck und Monopolstellung bei der Leistungsabgabe,
- aber auch als Folge einer populistisch vielfach unterstellten mangelnden Leistungsmotivation der Bediensteten dank Lebenszeitanstellung und Regelbeförderung.

Da die Mechanismen des Verwaltens immer aus Zeiten geringerer Komplexität stammen, liegt es nahe zu fragen: Sind es tatsächlich die Komplexitätssteigerungen, die bürokratisierende Wirkungen haben, oder wirken die herkömmlichen Prozeduren und Orientierungen der Verwaltung bürokratisierend, weil sie ungeeignet sind, die Komplexitätssteigerungen zu verarbeiten? Dazu lässt sich in Augenschein nehmen, was Verwaltungstätigkeiten übergreifend kennzeichnet:

■ *Normen, Regelungen und Regelbindung*: Regeln wirken vom Ansatz her entlastend, da sich so Entscheidungen bündeln und Orientierungen für Handeln geben lassen. Das vermag die Komplexität zu reduzieren. Zugleich benötigt Vielfalt auch Differenzierungen, etwa indem Bereichsspezifiken berücksichtigt und Einzelfalllösungen gefunden werden. Das schafft Verästelungen und Ausnahmeregelungen, baut also wieder zusätzliche Komplexität auf. (Hill 1998: 330) Zudem wird auf notwendigerweise eintretende Funktionsprobleme vielfach mit neuen Regelungen reagiert. In der Folge könne ein Rigiditätszirkel beobachtet werden: Organisationen verknöchern „schrittweise, weil immer neue Regeln zur Bekämpfung von Abweichungen produziert werden, bis das System in einer Krise kollabiert“. (Türk 1976: 204)

■ *Differenz von Fachwissen und Dienstwissen*: Die strukturelle Eigenmacht der Bürokratie wird auf deren relative Immunität zurückgeführt, die sich aus der Kombination von Fachwissen und Dienstwissen ergebe (Weber 1980:

129; Hettlage 2015: 721). Das Dienstwissen wird über einen vergleichsweise langsamen Erfahrungsschatz-Aufbau gebildet, was z.B. mit Veränderungsgeschwindigkeiten kollidiert. Das Dienstwissen ist nur asymmetrisch verfügbar – es ist und bleibt verwaltungsintern. Dies wiederum kann den Abbruch von Kommunikationen etwa zwischen Hochschulverwaltung und wissenschaftlichem Personal bewirken. Für Fach- und Dienstwissen insgesamt besteht zudem eine Generationsproblematik: Es wird langjährig akkumuliert und muss mit dem Ausscheiden von Mitarbeiter:innen immer wieder neu aufgebaut werden. (Beck/Fisch 2003: 335–338)

■ *interne Spezialisierung, Arbeitsteilung und Ausdifferenzierung*: Spezialisierung steigert die Leistungsfähigkeit – aber sie hat Nebenfolgen. Komplexitätssteigerungen werden in der Verwaltungsstruktur abgebildet, indem zwei sich gegenseitig verstärkende Prozesse ablaufen: einerseits eine verwaltungsinterne Ausdifferenzierung aufgrund komplexer werdender Funktionen, andererseits eine damit notwendige Zunahme der Verflechtungen zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten. Eine zunehmende Polyzentrierung wird erkaufte durch höheren Kooperationsbedarf und Interdependenz (Mastronardi 2003: 374). Daraus folgt eine intensive Beschäftigung der Verwaltung mit sich selbst, um die Folgen interner Ausdifferenzierung abzufangen – Verwaltung der Verwaltung. (Vgl. Ellwein 1994: 108–111) Doch auch dann, wenn Spezialisierung nicht mit struktureller Ausdifferenzierung und entsprechenden Kompetenzabgrenzungen verbunden wird, lauert ein Problem, das „Problem der institutionellen Aufblähung“ (Christen/Stopp 2003: 243).

■ *Diskrepanz von Denk- und Arbeitsstil*: Systeme verlangen einen hohen Grad an Systematik und Vollständigkeit im Denken und Vorgehen, doch sind Probleme und Problemlösungsaktivitäten im Alltag typischerweise nicht so gestrickt. Der Sache nach müssen Denken und Vorgehen, Probleme und Problemlösungsaktivitäten in den Prozessen aufeinander abgestimmt werden und zusammenwirken. (Beck/ Fisch 2003: 338f.) Dies stößt auf charakteristische Hindernisse. Daraus folgen Unsicherheiten bezüglich zu treffen der Entscheidungen. Diese können dann zum Vermeiden linearer Entscheidungsfindung von der Problemdefinition bis zu dessen Lösung führen. (Cohen/ March/Olsen 1972: 8) Das führt dazu, dass die zugrundeliegenden Probleme oder Themen die Verwaltung wiederkehrend beschäftigen.

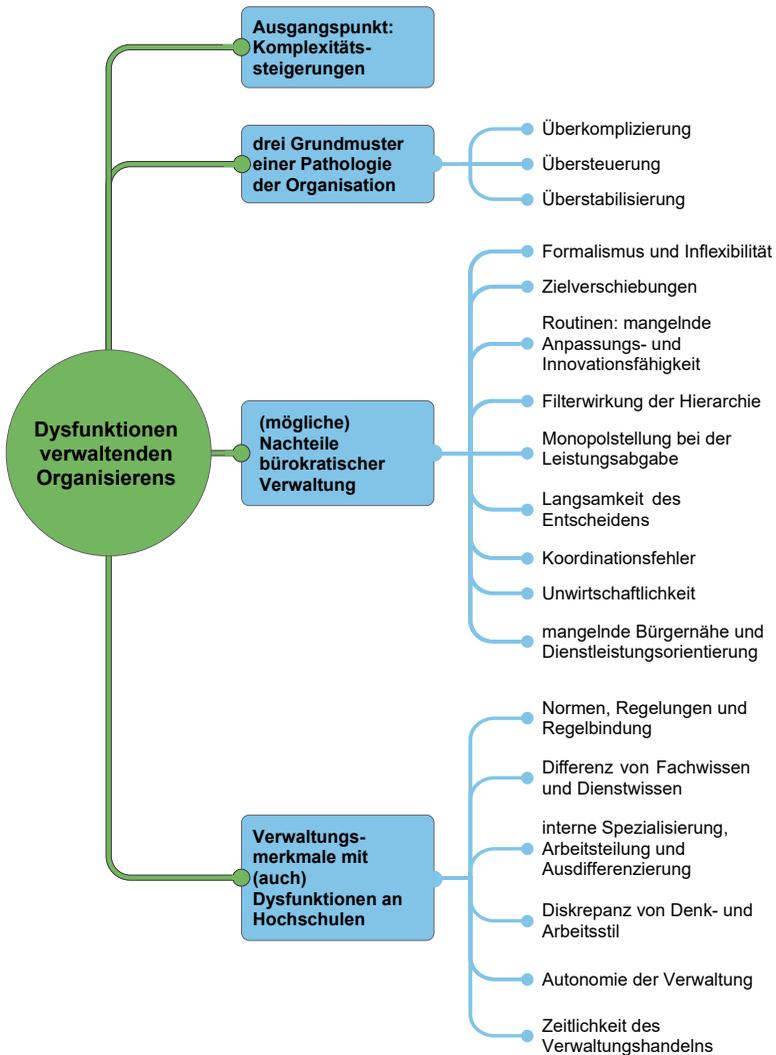
■ *Autonomie der Verwaltung*: Verwaltungen dienen im Grundsatz der Umsetzung extern gesetzter Zwecke, sie sollen ein gleichsam willfähiges und politisch neutrales Instrument sein. Aber sie können sich der Steuerung und Kontrolle in Teilen auch entziehen und selber Zwecke setzen, weil

---

*„Die Verwaltung will natürlich keine Fehler machen. Dann sagen sie eher Nein als Ja, und das ist oft kontraproduktiv.“*  
(Hochschullehrer:in in HoF-Befragung)

---

Übersicht 22: Ursachen der Dysfunktionen des verwaltenden Organisierens im Überblick



sie über Fachwissen, Sachinformationen, Sachmittel und den für die Durchsetzung nötigen Handlungsspielraum verfügen. Ebenso können sie Umsetzungen ablehnen, indem argumentiert wird, bestimmte neue Anforderungen seien verwaltungstechnisch nicht zu realisieren. (Mayntz 1997: 64f.)

Nehmen Zielkonflikte zu, erhöht das die Chance der Verwaltung zu eigenen Prioritätensetzungen. Dies bewirkt, dass sich die Verselbstständigung der Verwaltung verschärft.

■ *Zeitlichkeit des Verwaltungshandelns*: Verwaltung ist stets im Zeitverzug: Sie reagiert mit Verzögerung, da sie auf Dauerhaftigkeit und Stabilisierung angelegt ist. Wenn nicht mit Zeitverzug reagiert würde, sondern ad hoc, könnte nicht gewissenhaft und regelgeleitet, somit auch nachvollziehbar und unanfechtbar geprüft und dokumentiert werden. Die Ressource Zeit ist nicht zielkonform steuerbar. Das an Verwaltungsprozessen beteiligte Personal hat eigene Zeitrechnungen. (Mastronardi 2003: 379) Dem steht entgegen, dass sich bei erhöhten Veränderungsgeschwindigkeiten der Umwelt auch die Anforderungen an die Verwaltung immer schneller verändern.

## 2. Welche Belastungswahrnehmungen sind überwiegend berechtigt?

*Die subjektiven Erfahrungen gesteigerter Administrationslasten werden häufig überindividuell verallgemeinert. Dazu finden sich Tatbestände verschiedenster Art und Berechtigung unter dem Deutungsmuster der Bürokratisierung zusammengefasst. Hierbei verbinden sich unterschiedliche Entwicklungen unvorteilhaft: erhöhter Aufwand für die akademische Selbstverwaltung, Kumulation von Funktionsämtern und Engagement auf wenige Personen, Verlagerung bislang administrativer Aufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene, regulative Zugriffe durch das Hochschulmanagement, der Einsatz mangelbehafteter und unzureichend komfortabler Informationstechnologie. Daher sind die Klagen, die aus den subjektiven Belastungswahrnehmungen folgen, überwiegend auch nicht unberechtigt.*

### **Rollenfremde und fehlplatzierte Aufgaben**

Ob organisierende Tätigkeiten von den Hochschullehrer.innen als belastend wahrgenommen werden, hängt insbesondere davon ab, ob sie diese als rollenfremd bewerten. Dies gilt nicht grundsätzlich für alle wahrzunehmenden administrativen und organisatorischen Aufgaben. Doch gibt es eine Reihe von Tätigkeiten, die als typische Hilfskraft- und Mitarbeiter- oder klassische Sekretariats- bzw. Verwaltungstätigkeiten klassifiziert werden. Sind solche (selbst) zu erledigen, wird das oftmals von den Hochschullehrenden als belastende Fehlzuordnung wahrgenommen.

Da der Arbeitstag des wissenschaftlichen Personals zur Entgrenzung neigt, wird die Vergeudung von Arbeitszeit für rollenfremden Aufgabenerledigungen von den Hochschulen selbst nicht angemessen wahrgenommen. Die Entgrenzung wiederum hat eine wesentliche Voraussetzung, nämlich die Arbeitsmotivation. Diese rührt vor allem aus der Spezifik wissenschaftlicher Tätigkeit her, dass Zwecksetzung und Zweckrealisierung zu wesentlichen Teilen personell nicht getrennt sind.

Bei administrativen Anforderungen fallen Zwecksetzung und -realisierung unübersehbar auseinander. Deshalb impliziert die Belastung des wissenschaftlichen Personals mit solchen Anforderungen eine Gefahr: Ab einem bestimmten Punkt der Belastung kann die Motivation nicht nur hinsichtlich der administrativen Aufgaben, sondern der Aufgaben insgesamt gegen Null konvergieren. Das vorhandene Motivationsreservoir ist dann vollständig absorbiert durch die Kombination von Zeitverbrauch und Verärgerung über die

*Übersicht 23: Rollenfremde bzw. als rollenfremd wahrgenommene organisierende Tätigkeiten des wissenschaftlichen Personals*

Anforderungsbereich	rollenfremde organisierende Tätigkeiten	
<b>Lehr- und Studien-administration</b>	Literatur und Lehrmaterialien	Lehrmaterialien digitalisieren, auf digitale Plattformen uploaden
		Akquisition von Praktikaplätzen für Studierende
		Anmelde- und Anwesenheitslisten für Veranstaltungen verwalten
		Pflege von eMail-Adresslisten der Studierenden
		Raumplanung und -buchung für Veranstaltungen
		Lehrauftragsverwaltung
<b>Prüfungs-administration</b>	Bearbeitung von Prüfungsanmeldungen	Annahme, Erfassung und Vollständigkeitskontrolle, Prüfungszuordnungen
	Bearbeitung der Zulassungsentscheidungen	inhaltliche Zulassungskontrolle, Information der Studierenden über die Zulassungsentscheidungen, ggf. Nachforderung und Erfassung nachgelieferter Unterlagen
	Bearbeitung von Prüfungsabmeldungen	Erfassung und Bestätigung
	Erstellung des Prüfungsplanes	Terminabstimmung und Raumplanung, Erstellung der Platzlisten und Koordination der Prüfungsaufsichten
	Prüfungsergebnisverwaltung	Eintragung der Prüfungsnoten in digitale Systeme
	Auseinandersetzung mit Beschwerde- und Widerspruchsverfahren Studierender	Zusammenstellung von Nachweisen; Schreiben von Stellungnahmen; ggf. nötige Korrespondenzen mit Studierenden, Eltern, Studierendenvertretungen und/oder diversen Selbstverwaltungsgremien
	Änderung der Lehrmodule und/oder Prüfungsleistungen	Zusammenstellung von Nachweisen; Schreiben von Stellungnahmen; ggf. nötige Korrespondenz mit Studienkommission, Fakultätsrats, Senat, Rektorat

Anforderungsbereich	rollenfremde organisierende Tätigkeiten	
Forschungs-administration	Stellen-ausschreibungen	Verhandlung bzw. Korrespondenz mit Uni-versitäts- und/oder Fakultätsverwaltung zu Aufgabenbeschreibung und möglichen Gehaltseinstufungen
	formale Detailver-handlungen mit För-dermittelgebern und Projekträgern	Nachweise erbringen, z.B. Kostenschätzungen für Dienstreisen, Kostenvorschläge und Einholen mehrerer prüfbarer Angebote bei Sachkosten u.ä.
	Integration von Forschungspersonal in den Hochschulbetrieb	Organisation notwendiger Räumlichkeiten und Arbeitsplätze (z.B. Telefonanschlüsse, Anmeldung, Aktivierung der Datenanschlüsse, Schlüsselausgabe)
Dienstreise-administration	Genehmigungs-prozess	Kostenschätzungen bei Dienstreiseanträgen für Buchführung in der Kostenstelle
		Einholen von Kostenvorschlägen bzw. mehrerer prüfbarer Angebote diverser Reiseanbieter als Nachweis für kostenoptimale Buchung
Dienstreise-administration	Abrechnungsprozess	Unterlagen und Nachweise für Dienstreiseabrechnungsverfahren kopieren
		Korrespondenz mit Dienstreisemanagement
Ressourcen-administration und Finanz-verwaltung	Büromaterialbestellungen	
	Bestellung von Hardware und Einrichtung von Software sowie nötige Korrespondenzen mit Rechenzentrum oder Servicezentren	
	EDV-Probleme beheben	
	Improvisationsanstrengungen bei Veranstaltungsabrechnungen	
	Kalkulationen von Finanzierungsbedarfen und Berechnungen möglicher Deckungslücken	
	Schnellverausgabung von Haushaltsmitteln kurz vor Jahresende incl. der nötigen Korrespondenzen (Dezemberfieber)	
Personal-verwaltung	Einreichung sämtlicher Unterlagen bei der Personalabteilung bei Verlängerung von Mitarbeiterverträgen oder Werkverträgen, obgleich diese bereits aus dem aktuellen Angestelltenverhältnis dort vorliegen	
Dokumen-tations- und Berichts-pflichten	Auslegen von externen Rechtsvorschriften und hochschulinternen Regelwerken	entsprechende Rücksprachen und Aushandlungen mit Prozessbeteiligten (z.B. Rechtsabteilung der Hochschule, Datenschutz)
	Rezipieren von diversen Leitfäden, Formular- und Dokumentensammlungen	z.B. für Kompetenzorientierung, Lehrevaluation, Lehrberichte, Akkreditierungsverfahren, Modularisierung und Leistungspunktevergabe, Arbeitssicherheit, Lehrvergütung

Quelle: eigene Erhebungen (VHSW: 286). Nicht jede Tätigkeit fällt an jeder Hochschule an.

als rollenfremd empfundenen Aufgaben. Ein Maß, mit dem sich dieser Umschlagpunkt angeben ließe, gibt es allerdings nicht: Sowohl Motivation als auch Belastungsempfinden als auch Aufgabenerledigung sind jeweils individuell verschieden.

## **Rollenkomplexität**

Der wissenschaftliche Beruf zeichnet sich durch ein hohes Maß an Selbstorganisation aus. So sind Phasen der Anspannung und der Entspannung innerhalb des Arbeitsverlaufs typisch und notwendig. Im Vergleich zu anderen Angestellten bzw. Beamten verfügen Wissenschaftler:innen über hohe Autonomie in der Ausübung der Dienstaufgaben. Das schafft Freiräume, die auch im Sinne freiwilliger Engagements flexibel genutzt werden können.

Doch hat die Rollenkomplexität zugenommen. Professoren und Professorinnen sollen vieles zugleich sein:

- gut in der Forschung wie in der Lehre,
- begeistert in der Selbstverwaltung,
- kompetent und gelassen in der Mitarbeiterführung,
- hinreichend fintenreich gegenüber der Hochschulverwaltung,
- erfolgreich im Netzwerkmanagement und bei der Drittmittelwerbung,
- kognitive Innovateure wie auch unablässige Erzeuger öffentlicher Resonanz,
- dazu souveräne Instrumentalisten auf allen alten und neuen Medien sowie
- nimmermüde Übersetzer wissenschaftlicher Fragestellungen auf gesellschaftliche Relevanzbedürfnisse hin.

Wenn diese ohnehin bestehende Rollenkomplexität zusätzlich mit einem Übermaß an rollenfremden Tätigkeiten belastet wird, müssen zwangsläufig Zeit- und Motivationsprobleme entstehen.

## Übersicht 24: Hochschullehrertätigkeiten in einer typischen Semesterwoche

Kategorie		Tätigkeiten	
Lehre	Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar</li> <li>• Vorlesung</li> <li>• Tutorium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übung</li> <li>• Praktikabetreuung</li> <li>• Ringvorlesung</li> </ul>
	Betreuungstätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprechstunde</li> <li>• eMail-Verkehr mit Studierenden</li> <li>• Stipendiatenbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung internationaler Studierender</li> <li>• Hausarbeitenkorrektur</li> </ul>
	organisatorischer Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenstellen von Lehrmaterialien</li> <li>• Pflege Adresslisten</li> <li>• Analyse Anwesenheitslisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition von Praktikaplätzen für Studierende</li> <li>• Mitarbeiteranleitung</li> </ul>
Forschung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exkursion</li> <li>• Leitfadeninterview</li> <li>• Lektüre Manuskripte</li> <li>• Call-for-Paper-Beteiligung</li> <li>• Internetrecherche</li> <li>• Tagung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolloquium</li> <li>• Vortrag halten</li> <li>• Gastvortragsbesuch</li> <li>• Disputationsbesuch</li> <li>• Projektbesprechung</li> </ul>
Verwaltung und Selbstverwaltung	Gremien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultätsrat</li> <li>• Finanzkommission</li> <li>• Direktoriumssitzung</li> <li>• Habilitationskommission</li> <li>• Fachbereichsprofessorium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungskommission</li> <li>• Institutsrat</li> <li>• Senat</li> <li>• Fachgruppe</li> <li>• Auswahlausschuss Bewerbungen</li> </ul>
	sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besorgung Büromaterial</li> <li>• PC-Probleme beheben</li> <li>• eMail-Verkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Verwaltung</li> <li>• Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche</li> </ul>
Querschnittsaktivitäten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Kolleg.innen</li> <li>• Bewerbungsgespräche</li> <li>• Geschäftsessen</li> <li>• Tätigkeiten an der Akademie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besuch Antrittsvorlesung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Lektüre von Protokollen und Unterlagen</li> </ul>

Quelle: Auswertung der Terminkalender von zwölf Professor.innen, ungewichtet (VHSW: 211)

### Formalisierung, Regelmäßigkeit und Regelauslegung

Die Rechtsbindung des Hochschulhandelns sichert dessen Legalität, und die Nutzung von Ermessensspielräumen sichert Prozesseffektivität und -effizienz. Das Verständnis davon, wie beides miteinander in eine Balance gebracht werden sollte, ist Gegenstand zahlloser Alltagskonflikte.

Dysfunktionen mit Einfluss auf die Effizienz der Organisation entstehen vor allem dann, wenn die Regelmäßigkeit in der Aufgabenerfüllung überbetont wird. Dies geschieht, wenn Regeln um ihrer selbst willen befolgt werden, d.h. keine Prüfung auf Zweckmäßigkeit, etwa infolge neuer Umwelteinflüsse oder Problemverlagerungen, stattfindet. (Derlien/Böhme/ Heindl 2011: 28) Das ist nicht zuletzt ein Hindernis für die Durchsetzung von Veränderungen.

Viele Vorgaben erfordern eine freie Auslegung, die nicht hundertprozentig der ursprünglichen Vorgabe entspricht, sie aber mit den praktischen Erfordernissen versöhnt. Insbesondere bei nichtstandardisierten Aufgaben, die einer individuellen Bearbeitung obliegen, gibt es Spielräume. Verwaltungsmitarbeiter:innen, die diese nutzen, sehen das als Ausdruck von Flexibilität und daraus folgend auch von Effizienz. Vor allem dann, wenn Änderungsprozesse anzustoßen sind, müssten auch Lösungen abseits des Dienstweges bzw. formeller Regelungen gefunden werden.

Gleichwohl werden an manchen Hochschulen Regelungen auch dann aufrechterhalten, wenn die Ereignisse ihnen faktisch widersprechen. Dort erfolgt Verwaltungshandeln nicht selten nach Maßgaben, die inzwischen von der Realität überholt sind. Angegeben findet sich aber auch, dass die jüngsten Reformentwicklungen einschränkend wirken: Zahlreiche Flexibilitäten, über die man früher verfügt habe, seien durch verloren gegangen. Daran kann durchaus eines überraschen: In einer Zeit, die der Flexibilität einen eigenständigen Wert als Erfolgsbedingung zuerkennt, wird den Hochschulreformen gegenteiliges attestiert. Störend an den Flexibilitätseinbußen sei oftmals auch weniger der Mehraufwand, der sich daraus ergebe, sondern der Umstand, dass die Unflexibilität psychologisch zermürend sei. (VHSW: 197)

---

*„immer mehr Regeln und immer weniger Ausnahmen. [...] Das System kulminiert in der zentralen Paradoxie, daß niemand weiß, ob die Regel ‚Keine Regel ohne Ausnahme‘ nun mit Ausnahme (also ohne Ausnahme) oder ohne Ausnahme (also mit Ausnahme) gilt.“*

---

(Luhmann 1987: 204)

## **Wissenschaft und Verwaltung: Kommunikationshürden**

Den Kontakt der Wissenschaft zur Verwaltung wird man als (meist) kulturelle Unverträglichkeit im allgemeinen bei (häufig) individueller Verträglichkeit im besonderen beschreiben können. Die jeweils andere Seite wird stereotypisiert und kommt dabei nicht so gut weg, doch im persönlichen Kontakt finden sich die Stereotype dann dementiert (selbstredend mit Ausnahmen). Dieser Unterschied scheint vor allem in der Differenz von Schriftlichkeit und Mündlichkeit hervorzutreten.

Die Verwaltung schreibe z.B. „Sie haben den Antrag bis zum oben genannten Datum abzugeben“, weil sie untereinander auch so rede, ohne es hart zu meinen. Auf Professor.innen wirkt eine solche Formulierung als Angriff auf ihre Autonomie. „Die Professoren empfinden die Verwaltungsmitarbeiter meistens als schulmeisterhaft, während diese die Professoren für arrogant halten.“ (Heinrich 2007) Sobald beide Seiten *face to face* aufeinander treffen, scheint dies aber regelmäßig deutlich entspannter zu sein.

Dennoch enthält das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen bzw. Funktionslogiken besonderes Konfliktpotenzial. Dieses wird teils als unüberbrückbar empfunden:

- Dabei ist zwischen Verwaltung auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene und zentraler Hochschulverwaltungsebene zu differenzieren. Letzterer fehle oftmals das *Bewusstsein* dafür, dass die wissenschaftliche Problemwahrnehmung eine andere als die der Verwaltung ist.

- Auch sei nicht immer ganz klar, welche Person in der Verwaltung für bestimmte Problemstellungen zuständig ist. In *Sondersituationen* wie Urlaub, Elternzeiten o.ä. potenziere sich diese Zuständigkeitsproblematik, da es in der Regel an Vertretungsressourcen mangle. Insgesamt aber fehle der *Dienstleistungsgedanke*.

- Häufig tauchen Probleme auf, für die es keine routinierten Verfahrensregeln gibt. Dann müssten die Lösungen immer schon *von den Nachfragenden* vorausgedacht und entsprechende Erkundungen andernorts eingeholt werden, damit es im Zusammenwirken mit der Verwaltung tatsächlich zu einer Klärung bzw. Lösung des Problems kommen könne (Metz-Göckel 2002: 140).

Wenn bei Professuren Sekretariate und wissenschaftliche Mitarbeiter.innen vorhanden sind, laufen die Interaktionen in der Regel primär über diese. Die Hochschullehrer.innen werden nur bei Bedarf in die Kommunikationen einbezogen bzw. Korrespondenzen an sie weitergeleitet. So lässt sich zwischen aktiver Interaktion und eher passiver Rezeption unterscheiden.

Daneben zeigt sich: Je mehr Rollen ein Wissenschaftler innerhalb der Hochschule einnimmt – etwa Kommissionsmitgliedschaften, Arbeitsgruppen, Be-

auftragentätigkeit etc. –, desto mehr ‚connects‘ gibt es mit den Verwaltungsebenen. Das heißt zweierlei: Zum einen differenzieren sich die Anlässe der Interaktionen aus. Zum anderen müssen die Hochschullehrenden mit verschiedenen Verwaltungseinheiten auf verschiedenen Ebenen interagieren. Je nach Anliegen geht es um

---

„Die Professoren empfinden die Verwaltungsmitarbeiter meistens als schulmeisterhaft, während diese die Professoren für arrogant halten.“

(Heinrich 2007)

---

- Personalangelegenheiten (bspw. Verträge, Fristen, Einstellungsmöglichkeiten, Erziehungsurlaube, Besetzungssperren, Personalwechsel, Vergütungen),
- Finanzangelegenheiten (bspw. Drittmittel, Abrechnungen von Dienstreisen, Budgetadministration, Beschaffungen, Projektanträge),
- Rechtsangelegenheiten (bspw. Prüfungsvorgänge, Zulassungsfragen, Studiengangsgestaltung) oder
- Aspekte der Lehrorganisation (bspw. Abschlussarbeiten, Bescheinigungen, Raumverwaltung).

Jede Interaktion ist dann mit je eigenen Transaktionskosten – Informations-, Anbahnungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten – verbunden.

## Kommunikationsstil

Ein Problem stellt für das wissenschaftliche Personal insbesondere die schiere Fülle an Rechtsvorschriften, Richtlinien, Verwaltungsgrundschreiben und dergleichen dar. Es kann ihnen im Alltag kaum ausweichen. Dabei wird die Gestaltung von Kommunikationen als zentrales Element eines funktionierenden Hochschulbetriebs systematisch unterschätzt. Das betrifft

- ihre sprachliche Verständlichkeit und Niedrigschwelligkeit,
- die stilistische Angemessenheit,
- kurz: ihre Rezipierbarkeit, die kommunikative Anschlüsse ermöglicht.

*Übersicht 25: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg: Prüfungsordnung für den Studiengang Bachelor of Science (B.Sc.) 2017*

### § 17a Schriftliche Prüfungen im Antwortwahlverfahren

Für Klausuren gemäß Absatz 1 Satz 1, die aus Mehrfachauswahlaufgaben (eine unbekannte Anzahl  $x$ , die zwischen null und  $n$  liegt, von insgesamt  $n$  Antwortvorschlägen ist zutreffend) bestehen, gelten die Regelungen des Absatzes 2 mit der Maßgabe, dass statt des Verhältnisses der zutreffend beantworteten Prüfungsfragen zur Gesamtzahl der Prüfungsfragen das Verhältnis der vom Prüfling erreichten Summe der Rohpunkte zur erreichbaren Höchstleistung maßgeblich ist. Je Mehrfachauswahlaufgabe wird dabei eine Bewertungszahl festgelegt, die der Anzahl der Antwortvorschläge ( $n$ ) entspricht und die mit einem Gewichtungsfaktor für die einzelne Mehrfachauswahlaufgabe multipliziert werden kann. Der Prüfling erhält für eine Mehrfachauswahlaufgabe eine Grundwertung, die bei vollständiger Übereinstimmung der vom Prüfling ausgewählten Antwortvorschläge mit den als zutreffend anerkannten Antworten der Bewertungszahl entspricht. Für jede Übereinstimmung zwischen einem vom Prüfling ausgewählten bzw. nicht ausgewählten Antwortvorschlag und einer als zutreffend bzw. als nicht zutreffend anerkannten

ten Antwort wird ein Punkt für die Grundwertung vergeben. Wird ein als zutreffend anerkannter Antwortvorschlag vom Prüfling nicht ausgewählt oder wird ein nicht als zutreffend anerkannter Antwortvorschlag vom Prüfling ausgewählt, wird jeweils ein Minuspunkt für die Grundwertung vergeben; die Grundwertung einer Frage kann null Punkte jedoch nicht unterschreiten. Die Rohpunkte errechnen sich aus der Grundwertung multipliziert mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor der Mehrfachauswahlaufgabe. Die insgesamt erreichbare Höchstleistung errechnet sich aus der Summe der Produkte aller Bewertungszahlen mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor aller Mehrfachauswahlaufgaben.

Infolgedessen ist es auch immer wieder die schlichte sprachliche Unverständlichkeit von verwaltungsseitigen Kommunikationen, die für Verdruss sorgt. Ein Beispiel dafür präsentiert Übersicht 25 oben. Die Nötigung, sich als Wissenschaftler.in mit sprachlich teils schwer rezipierbaren Gesetze, Leitfäden, Formular- und Dokumentensammlungen befassen zu müssen, widerspricht nicht nur dem eigenen Rollenverständnis. Es touchiert häufig auch die Grenze des Zumutbaren.

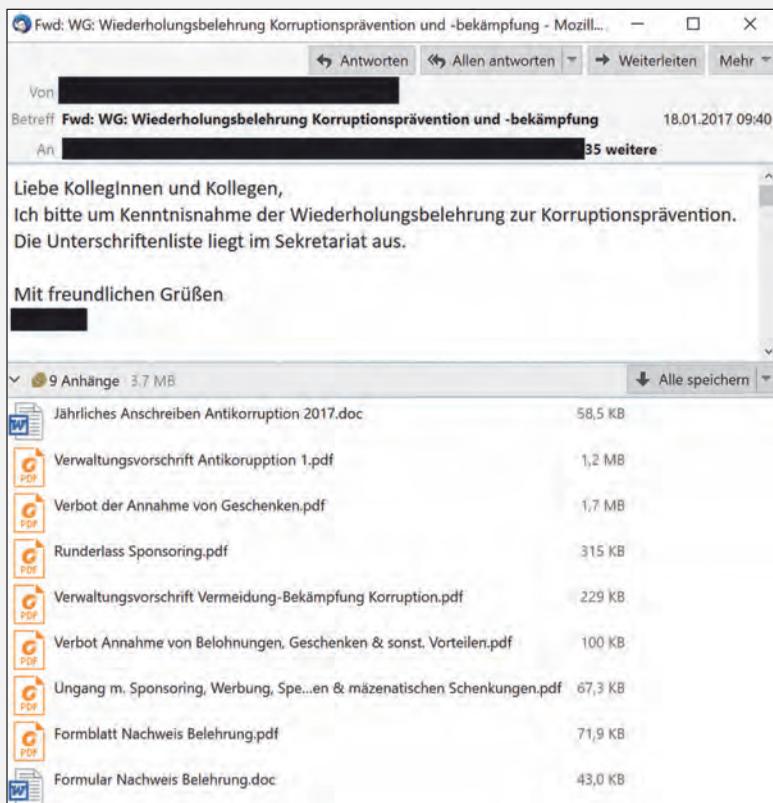
Die Kenntnisnahme und damit Befolgung von Vorschriften kann so auch – gleichermaßen absichtslos wie wirkungsvoll – verhindert werden. Die Schriftstücke müssen dazu lediglich in einer Weise zur Kenntnis gegeben werden, die prohibitiv ist: zum Beispiel durch Übersendung einer eMail mit neun Anhängen, wie sie im Kasten anhand einer Rundversendung zur Korruptionsprävention dokumentiert.

Vergleichbar heikel sind die verbreiteten langen, zahlreichen und sprachlich teils schwer rezipierbaren Bedienungsleitfäden, Handbücher sowie Dokumentensammlungen, die bereitgestellt werden, um z.B. die elektronischen Verfahren zur Prüfungsverwaltung (richtig) zu nutzen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. exemplarisch FH Fulda (2005), HS Niederrhein (2008), MLU (2009), HTW Berlin (2016), HS Regensburg (2007)

## Beispiel: eMail zur Korruptionsprävention mit neun Anhängen



Fwd: WG: Wiederholungsbelehrung Korruptionsprävention und -bekämpfung - Mozill... — □ ×

Antworten | Allen antworten | Weiterleiten | Mehr

Von [REDACTED]

Betreff: **Fwd: WG: Wiederholungsbelehrung Korruptionsprävention und -bekämpfung** 18.01.2017 09:40

An [REDACTED] 35 weitere

Liebe KollegInnen und Kollegen,  
Ich bitte um Kenntnisnahme der Wiederholungsbelehrung zur Korruptionsprävention.  
Die Unterschriftenliste liegt im Sekretariat aus.

Mit freundlichen Grüßen  
[REDACTED]

9 Anhänge 3,7 MB | Alle speichern

	Jährliches Anschreiben Antikorruption 2017.doc	58,5 KB
	Verwaltungsvorschrift Antikorruption 1.pdf	1,2 MB
	Verbot der Annahme von Geschenken.pdf	1,7 MB
	Runderlass Sponsoring.pdf	315 KB
	Verwaltungsvorschrift Vermeidung-Bekämpfung Korruption.pdf	229 KB
	Verbot Annahme von Belohnungen, Geschenken & sonst. Vorteilen.pdf	100 KB
	Ungang m. Sponsoring, Werbung, Spe...en & mäzenatischen Schenkungen.pdf	67,3 KB
	Formblatt Nachweis Belehrung.pdf	71,9 KB
	Formular Nachweis Belehrung.doc	43,0 KB

Werden hier die Anhänge geöffnet, so stellen sie sich z.T. als englischsprachige Fassungen heraus, die aber als solche nicht im Dateinamen erkennbar sind, findet sich ein kopfüber eingescanntes – also offenbar auch vom Absender nie angesehenes – Dokument und sind inneruniversitäre Schriftstücke bunt mit den zugrundeliegenden landesrechtlichen Vorschriften gemischt.

## Überlappungen und Verdopplungen

Mit der Zunahme hochschulischer Autonomie und veränderter Governance-mechanismen haben die Berührungspunkte von Verwaltung und Wissenschaft zugenommen. Damit einher geht eine Veränderung des Verhältnisses zwischen den akademischen und den administrativen Rollen. Verwaltungs-

mitarbeiter:innen sollen wissenschaftsorientierter arbeiten, und Wissenschaftler:innen haben sich vermehrt mit administrativen Tätigkeiten zu beschäftigen. Das verbindet sich die Etablierung einer widersprüchlichen Anordnung:

■ Einerseits werden *Teilprozesse häufig getrennt* voneinander in unterschiedlichen Organisationseinheiten oder in unterschiedlicher Prozessverantwortung durchgeführt – ohne diese aufeinander abzustimmen, bspw. im Hinblick auf gemeinsame Ziele oder konkurrierende Ressourcenzugriffe (Gierhake 2001: 19). Fehlt eine solche Prozesskoordination oder treten innerhalb dieser Defizite auf, sind Reibungsverluste programmiert.

■ Andererseits entstehen *einander überlappende Verantwortlichkeiten* und diffuse Autoritätsbeziehungen, die Anlass für Konflikte sein können (Nickel 2012: 288). Aufgabenüberschneidungen entstehen zwischen Verwaltung/Hochschulmanagement und wissenschaftlicher Ebene, indem klassische Verwaltungsaufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene verschoben, von der Verwaltung aber kontrolliert werden. Zum Teil gibt es auch Überlappungen der Strukturen von Verwaltung und dem neuen Hochschulmanagement bis hin zu Doppelstrukturen: Bestimmte Bereiche, etwa des Qualitätsmanagements, verteilen sich auf verschiedene Einheiten mit differenzierten Zuständigkeiten. Die Folgen sind Aufgabenüberschneidungen mit hohen Informations- und Koordinationskosten. (Kloke/Krücken 2012: 22f.) Die Schnittstellen von Wissenschaft und Verwaltung nehmen ganz offenbar in dem Maße zu, wie die Neukonzipierung von Hochschulen als organisationale Akteure – also als zielgebunden handelnd und in der Lage, ihre Mitglieder auf die Zielverfolgung verpflichten zu können – weiter voranschreitet (Nickel 2012: 287f.).

### Übersicht 26: Administratives und akademisches Hochschulmanagement

Position	Administratives Hochschulmanagement	Akademisches Hochschulmanagement
Top-Management	Kanzlerinnen, hauptamtliche Vizepräsidenten, Leitung von Zentralen Einrichtungen (IT, Bibliotheken)	Rektorinnen, Präsidenten, Prorektor:innen
Mittleres Management	Referats-, Dezernats- und Abteilungsleitungen in der traditionellen Hochschulverwaltung sowie Leitung neuer Funktionalbereiche (Hochschulprofessionelle)	Dekane, Leitung von Graduate Schools, Studienprogrammleitung
Einstiegspositionen	Mitarbeit in der traditionellen Hochschulverwaltung sowie in neuen Funktionalbereichen	Management von Graduate Schools oder Forschungsverbänden

Quellen: Kloke (2014: 74) und Nickel/Ziegele (2010: 12) zzgl. eigener Ergänzungen

Die ‚new professionals‘ im Hochschulmanagement nehmen dabei ihre Schnittstellenposition in der Regel als Chance und Aufwertung ihrer Tätigkeit wahr. Dagegen bewerten die Wissenschaftler:innen die Zunahme von Organisationsstätigkeiten in der Regel als Belastung, welche sie von ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre abhält. Diese Veränderungen der Arbeitssituation bergen ein erhebliches Potenzial für Fehlentwicklungen. So könne der Trend zur Zunahme von Managementtätigkeiten auf allen Ebenen leicht in einer Überbürokratisierung enden. (Nickel 2012: 287f.)

## Personalfluktuatation im Hochschulmanagement

An Hochschulen treffen nicht mehr nur zwei, sondern drei Akteursgruppen mit jeweils unterschiedlichen Arbeitsweisen und Ressourcen aufeinander:

- Die *Hochschulverwaltung* besteht aus langlebigen Organisationseinheiten mit langfristig an die Hochschule gebundenem Personal.
- Die *wissenschaftliche Leistungsebene* organisiert sich wesentlich in Projekten, Gremien auf Zeit und akademischer Selbstverwaltung. Sie ist durch Personalfluktuatation gekennzeichnet, die sich aus den akademischen Mobilitätszwängen zwischen den verschiedenen Karrierestufen ergibt.
- Das dazwischen stehende – neu aufgebaute – *Hochschulmanagement* ist häufig in Projekten und auf befristeten Stellen tätig, soll aber langfristige Veränderungsprozesse umsetzen.

Hochschulen beklagen eine hohe Personalfluktuatation insbesondere innerhalb des Hochschulmanagements bzw. in wissenschaftsunterstützenden Bereichen. Deren Wissen beruht wesentlich auf akkumulierten Erfahrungen. Prozessabläufe in den einzelnen Hochschulbereichen werden permanent bedarfsorientiert angepasst, wobei sie stark personengebunden und häufig nicht verschriftlicht sind. Bei Personalausfall oder -wechsel geht somit auch Wissen über die Prozessgestaltungen und -bearbeitungen verloren.

Während der Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen sind dann zumindest zeitweilig von bisherigen Verfahren abweichende bzw. vergleichsweise unflexible Bearbeitungen typisch. Die Stellenbesetzungen im Hochschulmanagement bzw. in wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen sind daher „Dauerbastellösungen“. Unter solchen Fluktuatationen Routinen zu entwickeln, gestaltet sich als äußerst schwierig. Bislang kann das Hochschulmanagement im besten Falle nur reformbedingte Mehranforderungen absorbieren – im nichtbesten Falle wird es als Verdopplung der Verwaltung wahrgenommen.

---

**Beispiel: befristete QPL-Projekte und behinderte Routinenentwicklung**

„QPL-Maßnahmen haben ... den Mangel, dass einzelne Elemente nach dem Auslaufen der Projekte nicht mehr so durchgeführt werden können, wie bis dato – da die befristet Beschäftigten dann die Institution verlassen müssen. Damit wird vieles wieder bei den Lehrenden oder anderen Funktionsträgern hängen bleiben.“

„Was wir mühsam und über Jahre aufbauen, muss langfristigen Bestand haben, sonst brauchen wir nicht über Nachhaltigkeit diskutieren.“

„QPL-MitarbeiterInnen werden von Teilen der Verwaltung und auch von ProfessorInnen als vorübergehendes Phänomen angesehen, mit dem man sich nicht wirklich auseinandersetzen muss.“

„Das Problem der Belastung durch Aufgaben des Qualitätsmanagements wurde erkannt. Leider wurde ein entsprechendes Projekt, das wesentliche Verbesserungen sowohl inhaltlich als auch zeitlich gebracht hätte, nicht bewilligt.“

*Quelle: schriftliche HoF-Befragung der bundesweit geförderten QPL-Projekte 2016*

---

**Digitales hochschulintern und -extern**

Wissenschaftler.innen sind sowohl Angehörige ihrer jeweiligen Profession, also einer Fachgemeinschaft, als auch ihrer Organisation, also z.B. der Hochschule. Bereits traditionell ist es spannungreich, diese doppelte Orientierung auszubalancieren. Die Arbeit in digitalen Umgebungen erschwert das zusätzlich: Zum einen kennt die Kommunikation, soweit sie sich digital vollzieht, keine Organisationsgrenzen – es sei denn künstlich errichtete. Zum anderen folgt die professionelle Tätigkeit in erster Linie Absichten, die kognitiv bestimmt sind, nicht organisatorisch.

Wird die Organisation unter digitalen Kommunikationsbedingungen wahrgenommen, dann vor allem als Struktur, die Kommunikationsinstrumente bereitstellt oder aber dies nicht leistet. In letzterem Falle ist sie ein Ärgernis.

Im Grundsatz aber unterscheidet der wissenschaftliche Nutzer von elektronischen Netzwerken, Datenbanken, Informationsportalen, Bibliothekskatalogen usw. nicht danach, ob diese hochschulintern oder -extern offeriert werden. In gleicher Weise ist es für Studierende wenig relevant, dass sie ihr BaFöG oder den Wohnheimplatz bei einer hochschulexternen Einrichtung – dem Studentenwerk – beantragen müssen. Für sie gehört das zu ihrem Studium, und alles, was dabei digital unterstützt, folglich zum elektronischen Hochschulökosystem. Die Grenzen des relevanten digitalen Ökosystems werden mithin vom Nutzer definiert, nicht von der Hochschule als Organisation.

Entsprechend werden auch die Erwartungshaltungen der Nutzer digitaler Angebote insbesondere außerhalb des Hochschulbetriebs geprägt. Denn ei-

ne Unterscheidung von internem und externem digitalen Ökosystem treffen nur die Bereitsteller, nicht die Nutzer digitaler Angebote. Die Digitalisierung lässt genau die Organisationsgrenzen porös werden, die der Intern/extern-Unterscheidung zugrundeliegen. Erwartungshaltungen der Nutzer beziehen sich vor allem auf die Formen digitaler Angebote: So gibt es praktisch immer irgendwo eine noch bessere Lösung als die, die im digitalen Hochschulökosystem angeboten wird (auch wenn die jeweilige bessere Einzellösung häufig Teil eines digitalen Angebots ist, dass in seiner Gesamtheit auch wieder unzulänglich ist).

Indem jedenfalls ein Nutzer immer auch Nutzer verschiedenster digitaler Angebote ist, verfügt er über Kenntnisse oder Intuitionen, welcher digitale Komfort möglich ist. Er bemerkt folglich, wo diese Möglichkeiten unterschritten werden. Ebenso verfügen die Nutzer eigentlich nicht über die Zeitressourcen, sich fortwährend in wenig komfortable Portalsystematiken einzuarbeiten. Sie meiden folglich solche Angebote oder delegieren ihre Nutzung. Anspruchsvolle Systemarchitekten mögen die vermeintliche Verwahrlosung etwa des Informationssuchverhaltens durch Google bedauern. Doch werden sie die Nutzer kaum durch kompliziert zu bedienende Portalarchitekturen umerziehen können.

Die Lösungen müssen wohl jenseits davon liegen, Digitalisierung vor allem als Bereitstellungsproblem zu behandeln. Sie hat sich zum Kommunikationsproblem gewandelt. Was die Bereitstellung betrifft, so gab es im Hochschulbereich seit den 90er Jahren drei große systemische Innovationen im Bereich der digitalen Vernetzung, die auch sehr erfolgreich waren:

- die flächendeckende Expansion des seit 1989 aufgebauten Deutschen Forschungsnetzes (DFN), das sich auch auf die Hochschulen erstreckt;
- Mitte der 90er Jahre die Entscheidung und technische Absicherung, dass alle Studienanfänger.innen mit der Immatrikulation eine eigene eMail-Adresse erhalten, womit die Internetnutzung zu Kommunikationszwecken einen Schub in Richtung ihrer Veralltäglichung erhielt;
- in den 2010er Jahren die Einführung von Eduroam an deutschen Hochschulen, so dass in allen beteiligten Einrichtungen der automatische Login über den Zugangspunkt der Herkunftsinstitution möglich ist.

Diese drei Innovationen waren alle durch niedrige Einstiegsbarrieren gekennzeichnet. Das lässt sich nicht von sämtlichen Versuchen, die Hochschulen digital zu ertüchtigen, sagen. Den gelungenen systemischen Innovationen gegenüber stehen andere verfolgte, aber bislang gescheiterte Projekte.

Hier ist z.B. der Social-Media-Bereich zu nennen. Obgleich die Hochschulen als wichtige Innovationstreiber der Gesellschaft gelten, erfolgten nicht nur alle Social-Media-Innovationen wie Facebook, Youtube, Wikipedia, Twitter, Google+ usw. außerhalb dieses Bereichs. Vielmehr gelang es den Hochschu-

## Übersicht 27: Digitale Suboptimalitäten

Problem	Details
System- prägungen	ingenieursystemisches oder bürokratisches Denken
	starke Fokussierung auf technische Möglichkeiten und Medienwechsel statt Kopplung von Technik und Organisation
	angebots- statt strikt nutzerorientierte Systemgestaltungen
Medien- brüche	prozessinterne und/oder solche an Prozessschnittstellen
	mangelnde Integriertheit des elektronischen Hochschulökosystems
	analog + digital + verschiedene Systemumgebungen und Datenstrukturen
	keine plattformübergreifende Suchfunktion
Usability	funktionale Überfrachtung
	schwer zu bedienende Portalarchitekturen
	hohe Einstiegsbarrieren
	unverständliche oder/und zu lange Leitfäden
	unterschiedliche Bearbeitungsoberflächen mit unterschiedlichen Zugangsdaten
	Mangel an Optimierung für mobile Geräte
	Barrierefreiheit häufig nicht gegeben
	unzulängliche Suchmaschinen-Sichtbarkeit (SEO) von Websites
häufig keine Personalisierbarkeit	

len bislang auch nicht, für ihre spezifischen Bedarfe Social-Media-Anwendungen vergleichbarer Niedrigschwelligkeit zu entwickeln.

Die verbreiteten Studienportale wie stud.IP oder Moodle etwa basieren auf Lösungen, die nicht nur nebenhochschulisch entwickelt wurden. Sie atmen auch den Geist ingenieurialen Denkens, das eine Verbindung mit der funktionalen Überfrachtung und Buntheit früher, also mittlerweile überholter Start-up-Produkte eingegangen ist. Ebenso sind hier die integrierten Campus-Management-Systeme zu nennen. Es gibt zwar CaMS, doch sie integriert zu nennen, wäre euphemistisch.

*Nutzer werden sich kaum durch  
kompliziert zu bedienende  
Portalarchitekturen digital  
umerziehen lassen*

### Elektronische Kommunikationszunahme als Stressor

Faktoren, die eine Stressreaktion auslösen, werden als Stressoren bezeichnet. Kommunikation ist nicht nur als rein lineare Abfolge von Aktion und Reaktion zu begreifen. Sie kann auch dynamische Wechselwirkungen entfalten.

ten und damit durchaus zu Stress führen. Daraus lassen sich folgende Annahme ableiten: Je größer das Kommunikationsaufkommen ist, desto höher ist das subjektive Belastungsempfinden bzw. die wahrgenommene Arbeitsbelastung. Und: Durch ein hohes Aufkommen computervermittelter/elektronischer Kommunikation steigt das Risiko größer werdender zeitlicher und kognitiver Belastung.

Zwar lässt sich eines noch nicht stichhaltig beantworten: Inwiefern belasten z.B. die Menge an eMails sowie die (zunächst antizipierten) Antwortnotwendigkeiten Hochschullehrende und stören den Arbeitsablauf oder -alltag? Aber es lassen sich Indizien dafür aufspüren machen. So wurde schon recht früh auf ein Paradoxon im Umgang mit dem Kommunikationsmittel der elektronischen Post hingewiesen (Frey 1999): Der Kommunikationsaufwand steigt aufgrund der additiven Nutzung der eMail-Option. Er steht somit dem eigentlichen Ziel, Zeit zu gewinnen, entgegen:

- Allein die bloße *Kenntnisnahme* von rein informativen eMails, auf die nicht reagiert werden muss, verbraucht Zeit. Das ist im Einzelfall eine Sache von Minuten oder Sekunden, summiert sich aber zeitlich und erzeugt mit dem dadurch (immer wieder) gefüllten Posteingang mentalen Stress.
- Wenn solche eMails inhaltlich uneindeutig sind, müssen häufig *Anlagen* geöffnet werden, die wiederum sich nicht selten als irrelevant herausstellen.
- Die Möglichkeit der Korrespondenz z.B. mit Studierenden via eMail hat einerseits eine entlastende Wirkung, denn dadurch sind weniger Studierende in der Sprechstunde zu betreuen. Andererseits geht die Kommunikation durch ihren *Ping-Pong-Charakter* häufig mit einem höheren eMail-Aufkommen einher. Das ist dann wiederum zeitaufwändig und kann belastend wirken.
- Innerhalb einer Sprechstunde kann man zwar schneller Probleme lösen und intensiver mit Studierenden arbeiten, als das die indirekte eMail-Kommunikation zulässt. Wenn man aber die Kommunikation mit Studierenden verstärkt auf die Sprechstunde lege, wäre das zwangsläufig mit mehr *Face-to-Face*-Interaktionen verbunden. Es stünden dann, so wird berichtet, schnell bis zu 30 Studierende vor der Tür, was organisatorisch kaum zu bewältigen sei (VHSW: 223).

*Nächste Seite:*

*Übersicht 28: Zwischenfazit in Stichworten: Berechtigte Belastungswahrnehmungen*

## Zwischenfazit: Berechtigte Belastungswahrnehmungen

### Stressoren

- Zunahme der Rollenkomplexität bei Hochschullehrer:innen
- Qualitätssicherung der Lehre bei gleichzeitiger Expansionsbewältigung, aber damit nicht Schritt haltender Ressourcenentwicklung
- Verlagerung administrativer Aufgaben auf wissenschaftliche Leistungsebene = Zunahme rollenfremder Tätigkeiten → Zeit- und Motivationsprobleme
- erhöhter Aufwand für akademische Selbstverwaltung
- Kumulation von Funktionsämtern und Engagement auf wenige Personen
- Kommunikationsaufwand durch eMail-Einsatz steigt aufgrund additiver Nutzung

### Formalisierung und Normenbindung

- Überbetonung der Regelmäßigkeit von Aufgabenerfüllungen: Regelbefolgung um ihrer selbst willen, keine Zweckmäßigkeitprüfung
- Spannung *law in the books* vs. *law in action*: „Rechtsbindung = Legalitätssicherung“ vs. „Ermessensspielräume = Prozesseffektivitätssicherung“
- Flexibilitätseinbußen = Mehraufwand + psychologisch zermürbend
- ‚der Dienstweg‘: Veränderungsansinnen meist im Wege stehend

### Wissenschaft, Verwaltung, Hochschulmanagement: Kommunikationshürden

Kontakt Wissenschaft – Verwaltung:  
(meist) kulturelle Unverträglichkeit im allgemeinen bei (häufig) individueller Verträglichkeit im besonderen

Personalfluktuaton im Hochschulmanagement:  
verlorengehendes Erfahrungswissen zu Prozessgestaltungen und -bearbeitungen

Texte:

- sprachliche Unverständlichkeit und mangelnde Niederschwelligkeit
- stilistische Unangemessenheit
- eingeschränkte Rezipierbarkeit

### Digitalisierung

- Einsatz mangelbehafteter und unzureichend komfortabler Informationstechnologie – dafür jedoch keine Zeitressourcen
- Digitalisierung ist weniger Bereitstellungsproblem als Kommunikationsproblem
- Erwartungshaltungen der Nutzer: vor allem außerhalb des digitalen Hochschulbetriebs geprägt – irgendwo immer eine noch bessere Lösung
- Grenzen des relevanten digitalen Ökosystems werden von Nutzer:innen definiert, nicht von der Organisation Hochschule

### 3. Welche Belastungswahrnehmungen sind nur zum Teil berechtigt?

*Auch wenn das Erleben einer allgemeinen Zunahme des bürokratischen Aufwands empirisch durchaus gedeckt ist: Es bedeutet nicht, dass jeder Belastungswahrnehmung immer eine tatsächliche (Mehr-)Belastung zugrundeliegt. Hier stellt sich fortlaufend eine Frage: Inwieweit ist eine Belastung tatsächlich gegeben oder aber eine subjektive Fehlwahrnehmung? Denn parallel zu den wahrgenommenen Steigerungen administrativen Aufwands lassen sich auch relativierende Aspekte benennen.*

#### Wahrnehmungsverschiebung im Aufgabenverständnis

Die Einschätzung zeitlichen Aufwands hängt auch vom individuellen Verständnis der Lehrenden ab, welche Tätigkeiten sie der Lehre, Forschung, Administration und weiteren Aufgabenbereichen zuordnen. Wenn Wissenschaftler:innen das Gefühl haben, überlastet zu sein, dann sind sie geneigt, auch die kleinsten Aspekte als organisatorischen oder administrativen Mehraufwand wahrzunehmen. Zugleich ändern sich solche Einordnungen über die Zeit hin: Für manches werden Routinen ausgeprägt, die den Vorgängen dann Normalität ohne Aufregungspotenzial bescheren.

Letztlich aber ist es der Interpretation der Hochschullehrenden überlassen, welche Tätigkeiten welcher Aufgabenkategorie zugeordnet werden:

- Das Schreiben von Drittmittelanträgen beispielsweise wird oftmals als zusätzliche Dienstaufgabe neben Lehre und Forschung deklariert. In der Wahrnehmung vieler Hochschullehrenden wird diese Tätigkeit jedoch durchaus als forschungsbezogene Tätigkeit verstanden.
- Die Studiengangsadministration kann ebenso als lehrbezogene Aufgabe wie als Verwaltungstätigkeit verstanden werden.
- Das Organisieren von Sprechzeiten für Studierende bspw. gehört im Verständnis der meisten Lehrenden direkt zur Lehre und wird insofern nicht den organisierenden Tätigkeiten zugeordnet.

Je nach den Einordnungen von Tätigkeiten ergibt sich dann auch eine unterschiedliche intensive Wahrnehmung, mit organisatorischen Aufgaben belastet zu sein. Es scheint aber überwiegend so zu sein, dass Hochschullehrende der Interpretationsvariante (unbewusst) zuneigen, die auf eine kritische Verschiebung hin zu administrativem Aufwand hinweisen.

### **Beispiel: Wahrnehmungen des Aufgabenverständnisses**

„Ist das Kaffeetrinken bei einer informellen Dienstbesprechung Administration? Ist das Tafelwischen, insbesondere am Ende des Seminars, nun Lehre oder Organisieren?“

„Kommt natürlich darauf an, was man denn unter Administration dann auch alles versteht.“

„Administrative Dinge im engeren Sinne, die administrative Belastungen hervorrufen, die von der Hochschule ausgeht, ist gering. Die meisten organisatorischen Dinge sind mit der Rolle des Institutsdirektors verbunden, also eher mit Forschung.“

„Die Arbeit im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung gehört zum Berufsbild des Hochschullehrers, für mich ist das Teil der Lehre.“

*Quelle: HoF-Befragungen und teilnehmende Beobachtungen von Hochschullehrenden 2015/2016*

### **Generalisierte Empörungsbereitschaft**

Mit Neuerungen wird häufig deshalb höherer Aufwand assoziiert, weil bekannte Routinen verlassen werden müssen. Zum Teil müssen dadurch tatsächlich temporär Ressourcen aufgebracht werden, um sich an das Neue zu ‚gewöhnen‘. Zum Teil lässt sich aber auch so etwas wie eine generelle Empörungsbereitschaft identifizieren, die dazu neigt, jede Neuerung als bürokratisierend zu skandalisieren.

Oftmals steht der Verdacht im Raum, dass sich der administrative Aufwand in einigen Bereichen real gar nicht verändert hat, sondern man sich nun lediglich mit Sachverhalten auseinandersetzen muss, mit denen man sich früher nicht hat auseinandersetzen müssen. Das freilich ist zumindest am Anfang auch eine Aufwandssteigerung. Wird diese verweigert, kann die weitere Anwendung bisher gebräuchlicher Handhabungen zu Konflikten führen. Die wiederum erzeugen durch Kommunikations- bzw. Koordinationserfordernisse ebenfalls zeitlichen Mehraufwand.

Von Seiten der Verwaltung wird auch beklagt, dass die durch jüngere Reformentwicklungen bedingten administrativen Folgeerscheinungen unberechtigterweise der Verwaltung angelastet würden. So wird der Unmut Hochschullehrender etwa über Dokumentations- und Berichtsanforderungen oftmals auf die abverlangende Abteilung projiziert. Das aber kann – objektiv betrachtet – ungerechtfertigt und in der Zusammenhangswahrnehmung verzerrt sein.

---

### **Praxisbeispiel: Neuregelung der WHK-Arbeitszeitdokumentation**

Eine Neuregelung ist, dass die Arbeitszeitdokumentation wissenschaftlicher Hilfskräfte (WHK) mindestens einmal im Monat von der oder dem zuständigen Hochschullehrer.in abzuzeichnen ist. Kommentar eines Professors:

„Wir haben jetzt hier eine Dokumentationspflicht für Hiwis, d.h. wir müssen jetzt genau von jeder Hilfskraft erfassen, was wieviel gemacht wird – völlig skurril, haben sie jetzt eingeführt hier. Völlig durchgeknallt. Es ist zum Haare ausreißen. Wir müssen jetzt, also meine Sekretärin und ich, abzeichnen, was die wie erledigen, obwohl das völlig klar ist. Man hat wieder eine Aufgabe, eine neue Bürokratisierung eingeführt, was auch wirklich belastend von der Zeit her ist.“

Der Proband deutet selbst an, dass er eine aufwandsarme Lösung des wahrgenommenen Problems bereits gefunden hat: Die Sekretärin bereitet das Schriftstück vor, und er zeichnet es ab. Die Zeitbelastung dürfte bei kurzer überfliegender Plausibilitätsprüfung 30 Sekunden betragen – im Jahr also, da zwölfmal anfallend, sechs Minuten.

Der Hintergrund des Vorgangs wiederum ist nicht völlig trivial: Die Regelung erfolgte aufgrund der Einführung des Mindestlohngesetzes (MiLoG) zum 1.1.2015. Das Gesetz regelt u.a. eine Dokumentationspflicht im Zusammenhang mit der Anstellung geringfügig Beschäftigter, was nach § 8 Abs. 1 SGB IV auch studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte betrifft. Der direkte Vorgesetzte – im Falle einer Hilfskraft also die Hochschullehrerin – muss gewährleisten, dass die Arbeiten innerhalb des Vertragszeitraums und unter Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes erfolgen. Diese Verantwortung kann dabei nicht auf andere Mitarbeiter.innen delegiert werden – was wiederum außerhalb von Hochschulen eine Selbstverständlichkeit darstellt.

*Quelle: VHSW: 200*

---

### **Neue Anforderungen: nicht ohne Zusatzaufwand**

Bei Initiativen zur Qualitätsverbesserung zeigen sich häufig problematische Implikationen, die sich – kontraintentional – ergeben, wenn dafür neue Strukturen geschaffen wurden. Diese sollen eigentlich Unterstützungsleistungen erbringen, um neue Anforderungen an die Wissenschaft organisatorisch abzufedern. Doch von den Wissenschaftler.innen werden sie oftmals vor allem als Agenten dieser neuen, also zusätzlichen und damit nicht selten als hinderlich empfundenen Anforderungen wahrgenommen.

Die Intentionen, die sich mit dem Aufbau von Hochschulmanagementstrukturen verbinden, sind andere. Stabstellen, Fakultätsgeschäftsführerinnen, Qualitätsmanager, eLearning-Center und dergleichen sollen funktional die herkömmliche Verwaltung und die wissenschaftlichen Arbeitsebenen koppeln, damit neue Anforderungen an die Hochschulen implementiert werden können. Dazu soll sich nicht die Wissenschaft der Verwaltung anverwan-

deln. Vielmehr ist beabsichtigt, dass die Verwaltenden, die nun z.T. Managende sind, wissenschaftsadäquat(er) operieren. Das wiederum soll administrativ-organisatorische Entlastung für die Wissenschaft bewirken. Die neu geschaffenen Strukturen sollen sich Aktivitäten widmen, die neue Anforderungen an den Hochschulen umsetzen, ohne das wissenschaftliche Personal zusätzlich zu belasten:

- So wurde etwa dem Einwand des hohen Lehrevaluationsaufwandes durch die Etablierung von Evaluationsbeauftragten oder -büros entgegengetreten. Diese unterstützen Lehrende bei der Durchführung von Lehrevaluationen, indem sie die Befragungsbögen bereitstellen und die Auswertungen vornehmen. Doch gänzlich ohne Mitwirkung der Lehrenden geht auch das nicht.
- Ähnlich verhält es sich bei didaktischen Qualifizierungen der Lehrenden, die vielfach auch vom Hochschulmanagement organisiert werden: Sie können zwar Langzeitwirkungen in Gestalt einer besseren Bewältigung z.B. von kritischen Lehrsituationen entfalten. Doch aktuell bewirken sie immer erst einmal Zeitverbrauch.
- Weitere Beispiele neuer Anforderungen sind die Konzipierung neuer Studiengänge, das Vorbereiten von Akkreditierungsverfahren, die Etablierung neuer Prüfungsmodi, die Durchführung von Auswahlverfahren, die Beteiligung an Wettbewerben oder Zusatzanforderungen durch verstärkte Internationalisierung von Forschung und Lehre.

Hier wird ein Dilemma der neuen Unterstützungsstrukturen offenbar, dem diese kaum enttrinnen können. Auch wenn das Hochschulmanagement 90 Prozent der neuen Anforderungen auffangen würde, blieben zehn Prozent zusätzlicher Arbeit für die Lehrenden, die diese früher nicht erbringen mussten.

Der Grund: Die neuen Stellen im Hochschulmanagement sind wegen neuer Anforderungen, die es zuvor nicht gab, geschaffen worden, und zur Umsetzung der Anforderungen wird praktisch immer die Mitwirkung auch des wissenschaftlichen Personals benötigt. Daher lässt sich selbst dann, wenn das Hochschulmanagement erfolgreich Entlastungswirkungen für die Wissenschaftler.innen erzeugt, doch nicht der Zustand des Nullaufwands für die zuvor nicht bestehende Anforderungen wiederherstellen – und sei es nur deshalb, weil das wissenschaftlichen Personal nun neben der Verwaltung noch

mit einer weiteren Personengruppe, dem Hochschulmanagement, kommunizieren muss.

---

*„Warum soll ich etwas ändern, es hat doch schließlich bisher gut funktioniert?“*

(Teiln. Beobachtung HoF)

---

Daneben kommt es nicht selten zu aufwandssteigerndem Handeln durch unnötige administrative Arbeiten von Wissenschaftler.innen. Dies geschieht

aus Unwissenheit, mangelnder Selbstorganisation oder aufgrund falscher Wahrnehmungen hinsichtlich der gestellten, aber auch der je eigenen Ansprüche. Das betrifft etwa das Anfertigen von Anwesenheitslisten, obwohl dies keine Verpflichtung mehr ist; die akribische Bearbeitung wiederkehrender und vorstrukturierter Berichte anstelle des Rückgriffs auf vorhandenes Wissen (Copy and Paste); oder wenn vorgegeben wird, Online-Systeme zu benutzen, zugleich aber parallel auf alte und vertraute Bearbeitungswege – Arbeit mit Excel-Tabellen oder Karteikarten – gesetzt wird. Durch solche Scheinlösungen oder Parallelstrukturen kommt es zu Aufwandssteigerungen infolge der Doppelarbeiten selbst und durch die Anstrengungen, diese zu verschleiern.

### **Übersteigerte Erwartungen: Enttäuschung und Reaktionen**

Das uneingelöste Versprechen der Entlastung von administrativen Aufgaben erzeugt notwendig Enttäuschungen. Das lässt sich insbesondere bei der Handhabung von elektronischen Anwendungssystemen konstatieren. Hier treffen eindeutige Algorithmen auf mehrdeutiges Verhalten, z.B. bei Entscheidungserzeugungen. Die Folgen sind Beharrungskräfte und Widerstände gegen die Anwendung von Systemen oder einzelne ihrer Funktionen und ggf. die Nutzung alternativer Systeme.

*Übersicht 29: Vernachlässigte Folgen bei Nichteinlösung von Entlastungserwartungen*



Manche der Entlastungserwartungen durch Digitalisierung mögen übersteigert sein, andere lassen sich als berechtigt klassifizieren. Ein Teil der Erklä-

rung für Suboptimalitäten erschließt sich, wenn man den Stand der Digitalisierung in Augenschein nimmt:

- Der Begriff *Hochschule 4.0* ist, wo er verwendet wird, zweckoptimistische Strategierhetorik, „eine eher unreflektierte Anlehnung an den Begriff Industrie 4.0“, der wiederum auf die vierte industrielle Revolution in Form der Digitalisierung rekurriert (von der Heyde et al. 2017: 1762). Doch praktisch nirgends an deutschen Hochschulen kommunizieren bisher Rechner mit Rechnern, um Kommunikationsroutinen zu erledigen, für die menschliche Assistenz nicht nötig ist.
- Einstweilen ist die *Hochschule 1.0* flächendeckend verwirklicht, das heißt: Alle haben gut vernetzte Endgeräte und präsentieren in digitalen Schaufenstern analog vorhandene Informationen über sich selbst.
- *Hochschule 2.0* gibt es punktuell. So bieten Hochschulen etwa zunehmend Plattformen für den Austausch zwischen ihren Mitgliedern an oder sind verstärkt in den sozialen Medien präsent.

Aber auch mit den neuen Tätigkeitsrollen im Hochschulmanagement mag mancher die Hoffnung auf Arbeitsentlastungen verbunden haben. Das betrifft vor allem die Bereiche, in denen seit Jahren eine Zunahme an Administration beobachtet wird, etwa Akkreditierungen, Drittmittelbearbeitung, Lehrentwicklung.

Die im Hochschulmanagement beschäftigten Mitarbeiter:innen befinden sich in einem permanenten Prozess von Veränderungen und Aushandlungen (Nöbauer 2012). Daraus können sich entweder angestrebte Entlastungswirkungen für die Lehrenden oder aber neue Belastungen für diese ergeben. Letzteres kann dann zu Konflikten und Widerständen führen. Diese sind in einer Hinsicht wenig überraschend: Jede (Organisations-)Reform löst zwar bestimmte anstehende Probleme, schafft gleichzeitig aber auch immer neue, ohne dass man diese von vornherein kennt (Pellert 1999: 10).

Auch Ziele werden meist nicht vollständig erreicht – das ist keine hochschulexklusive, sondern eine allgemeine Erfahrung. Es wäre verwunderlich, wenn dies ausgerechnet in einer ‚schwierigen‘ Organisation wie der Hochschule durchbrochen werden könnte. Zudem kann eine unvollständige Zielerreichung auch darauf verweisen, dass nicht triviale, sondern anspruchsvolle Ziele definiert worden waren. Die Frage ist dann, ob die Ziele ihre Geltung verteidigen können, also weiterverfolgt oder abgewählt werden sollen.

---

*Mit der Hochschuldigitalisierung treffen eindeutige Algorithmen auf mehrdeutiges Verhalten*

---

Beim Hochschulmanagement sind unvollständige Zielerreichungen Quelle von Enttäuschungen. Hier ist das besonders prekär, da das Hochschulmanagement Sinnstiftung allein aus *gelingenden* Veränderungen bezieht. Daher bedarf es dort der

Ausprägung einer gewissen Frustrationstoleranz. Die entsprechende soziale Robustheit lässt sich aber leichter erlangen, wenn man sich vergegenwärtigt, dass vollständige Zielerreichungen in jeglichen sozialen Zusammenhängen höchst selten sind.

## **Fachbereiche: Problemwahrnehmungen und -bearbeitungen**

Fachbereiche sind strukturell voneinander getrennte und weitgehend eigenständig funktionierende Organisationseinheiten. Jede dieser Einheiten bearbeitet Aufgaben unterschiedlich und hat zum Teil eigene bzw. angepasste Abläufe für sich festgelegt und entwickelt. Als unmittelbarer Handlungsraum bestimmen sie auch einen Großteil der Problemwahrnehmungen und -bearbeitungen ihrer Angehörigen. Eine Rolle dabei spielen rein formale Aspekte und Routinen. Aber auch fächer- oder fachbereichsspezifische Lehrkultur, das Zielverständnis der Lehrtätigkeit und mikropolitische Mechanismen (vgl. Jahr 2009: 161–167) nehmen Einfluss:

■ *Forschungs- und Lehrintensität*: Die subjektiv wahrgenommenen bürokratischen Belastungen schwanken je nach Fachrichtung und Fachbereichen sehr stark. Es zeigt sich zum Beispiel, dass die Arbeit an MINT-Fachbereichen forschungsintensiver ist. Daher wird in diesen Fächergruppen durchschnittlich mehr Zeit in forschungsbezogene Tätigkeiten investiert als in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Letztere zeichnen sich im Vergleich dadurch aus, dass durchschnittlich mehr Zeitanteile in Lehrtätigkeiten investiert werden. Das wiederum geht notwendigerweise auch mit einem höheren Umfang an organisatorischen Kontextaufgaben für die Lehre einher. (VHSW: 208f.)

■ *Qualitätsentwicklung*: Die Situation der und die Einstellung zur Qualitätssicherung und -entwicklung weist sich als entscheidend für die Problemwahrnehmungen. An ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten z.B. hat das Thema einen vergleichsweise hohen Stellenwert inne – insbesondere durch das Thema Studienabbruch getragen. Entsprechend werden dort in den meisten Fällen QS/QE-Maßnahmen auf Basis eigener Überzeugungen durchgeführt, während andere Bereiche besonders häufig von außen zu Qualitätssicherung gezwungen werden. Letzteres wiederum wird als Eingriff in die eigene Freiheit wahrgenommen. (Heublein et al. 2015: 57–58) So ist die Skepsis gegenüber entsprechenden Maßnahmen in den Fachkulturen sehr unterschiedlich ausgeprägt – und sie werden dann eher oder weniger als Belastung wahrgenommen.

■ *Akzeptanzgefälle*: Die Rollenträger von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung sind oft die neuen Mitarbeiter.innen im Hochschulmanagement. Hier lassen sich Unterschiede feststellen, wie diese akzeptiert

werden. So zeigen sich MINT-orientierte Fachbereiche, trotz des eher höheren Stellenwertes von QS/QE-Maßnahmen, vergleichsweise skeptischer gegenüber Hochschulprofessionellen. Demgegenüber lässt sich innerhalb der Sozialwissenschaften schneller und eine größere Akzeptanz herstellen. (VHSW: 107)

■ *digitale Systeme*: An Hochschulen kommen unterschiedliche Softwarelösungen zum Einsatz. Einige davon werden parallel zu hochschulweiten Systemen bzw. Systemen anderer Fachbereiche eingesetzt und sind nicht zwangsläufig miteinander verknüpft. Die Ursache dessen ist, dass die Funktionalitäten der hochschulzentral angebotenen Lösungen als für die eigenen Zwecke unzulänglich erachtet werden. Entsprechend gilt es dann auch, sich mit je eigenen Herausforderungen und/oder Problemen im digitalen Bereich auseinanderzusetzen.

### **Beispiel: fachbereichsspezifische Prozessanpassung**

„Sie wissen, wie stark die Fakultäten und die Institute auf ihren alten Logiken beharren können [...] Also sie sind so mächtig, so dass man da nicht ohne weiteres herankommt, sodass sozusagen die Erwartungshaltung eines Hochschullehrers, eines Instituts oder auch einer Fakultät immer die ist, dass sich die Software bitte an die Prozesse der jeweiligen Fakultät oder des Instituts anpassen soll und nicht umgekehrt. Das ist natürlich eine Lebenslüge.“

*Quelle: VHSW/HVW: 88*

## **Ressourcenverfügbarkeiten und Verteilungsdebatten**

Die individuelle Wahrnehmung bürokratischer Belastungen orientiert sich auch am Grad der Ressourcenverfügbarkeit. Neben objektiv bereitgestellten kommt insbesondere den subjektiven Ressourcen eine hohe Bedeutung für die Bewältigung von Aufgaben und für das allgemeine Wohlbefinden zu. Das heißt, auch bei objektiv hinreichender Ressourcenverfügbarkeit kann eine erhöhte Belastung wahrgenommen werden – und andersherum.

Dabei lassen sich verschiedene Ressourcenbereiche unterscheiden: u.a. personelle Ressourcen, Handlungsressourcen, organisationale Ressourcen oder soziale Ressourcen (vgl. Ulich/Wülser 2009). Neben der zur Verfügung stehenden Zeit, die als Ressource überall zentral ist, hängt der wahrgenommene Belastungsgrad auch von folgenden Faktoren ab:

- *Hochschulart*: An HAWs sind bekanntermaßen deutlich mehr Semesterwochenstunden Lehre zu leisten als an Universitäten. Das geht notwendigerweise auch mit einem höheren Umfang an organisatorischen Kontextaufgaben für die Lehre einher. Zudem verfügen Fachhochschulleh-

rende im Gegensatz zu ihren Universitätskolleg:innen nur in den seltensten Fällen über einen wissenschaftlichen Mitarbeiterstab und/oder Zugriff auf Sekretariatsressourcen. Das schließt die Option der Aufgaben-delegation überwiegend aus.

- *Fachrichtung und Studiengang*: Die Belastungen schwanken auch je nach Fachrichtung und Studiengang stark oder dadurch, dass Lehre ggf. an unterschiedlichen Fakultäten oder Instituten zu halten ist.
- *Sekretariate*: Sekretariate stellen für die Bewältigung organisatorischer Kontextaufgaben eine wichtige Ressource dar. Die Mitarbeiter:innen in den Sekretariaten übernehmen für die Hochschullehrer:innen organisatorische und administrative Aufgaben sowie einen Großteil des Informations- und Kommunikationsmanagements.<sup>5</sup> Die Hochschullehrer:innen, die über keine solchen Ressourcen verfügen, beklagen dann auch eher eine Zunahme von bzw. Belastung durch administrative Aufgaben.
- *Hochschulmanagement*: Ihrer eigenen Wahrnehmung zufolge wird von Hochschulprofessionellen erwartet, Veränderungsprozesse in den Hochschulen anzustoßen und zu begleiten. Dies wird seitens der Wissenschaftler:innen häufig als störend für ihre inhaltliche Arbeit wahrgenommen.

Gerade die neuen Stabstellen und sonstigen Einheiten des Hochschulmanagements werden nicht nur seitens der Wissenschaftler:innen, sondern auch von der Verwaltung als Konkurrenten bei der Ressourcenverteilung angesehen. Die Verwaltung befürchtet den Abbau von Stellen zugunsten neuer Stäbe. Wissenschaftler:innen sähen die Gelder besser in Forschung investiert. Dies geschieht häufig unabhängig davon bzw. in Unkenntnis darüber, aus welchen (Programm-)Töpfen entsprechende Stellen tatsächlich finanziert werden, d.h. ob diese Gelder überhaupt für Wissenschaft hätten ausgegeben werden können.

Es wird interpretiert als Vernachlässigung der Personalausstattung auf der Leistungsebene. Jedenfalls resultiert aus diesen Verteilungs- und/oder Neidebatten eine eher skeptische bis ablehnende Haltung bei Wissenschaftler:innen und Verwaltung gegenüber den neuen Funktionen bzw. Personalgruppen im Hochschulmanagement.

*Nächste Seite:*

*Übersicht 30: Zwischenfazit in Stichworten: Ambivalente Belastungswahrnehmungen*

---

<sup>5</sup> Banscheraus et al. (2017: 120–121) konstatieren in diesem Zusammenhang eine substanzielle Erweiterung von Arbeitsanforderungen und -aufgaben der Sekretariatsbeschäftigten – von der Schreibkraft hin zum Office-Management. Zum Teil geschieht dies neben den herkömmlichen Arbeitsaufgaben, z.T. ersetzt es diese aber auch, da insbesondere Schreibarbeiten und Briefe nicht mehr oder weniger anfallen und auch das Terminmanagement häufig von den Professor:innen selbst erledigt wird.

## Zwischenfazit: Ambivalente Belastungswahrnehmungen

### Gründe subjektiver Wahrnehmungen steigenden Aufwands

- individuelle Zuordnungen von Tätigkeiten zu Lehre, Forschung, Administration und weiteren Aufgabenbereichen sind unheitlich
- wenn Überlastungsgefühl → Neigung, auch kleine Aufgaben als großen Mehraufwand wahrzunehmen
- Neuerungen nötigen zum Verlassen bekannter Routinen
- Aufwand sofort zu erbringen – ggf. positive Wirkungen erst in der Zukunft
- generelle Empörungsbereitschaft
- Problemwahrnehmungen meist auf Fachbereichsperspektive begrenzt, nicht übergreifend eingeordnet
- neue Kommunikations- bzw. Koordinationserfordernisse
- digitale Anwendungssysteme: eindeutige Algorithmen treffen auf mehrdeutiges Verhalten

### unnötige administrative Arbeiten von Wissenschaftler:innen

Gründe:

- Unwissenheit
- mangelnde Selbstorganisation
- falsch wahrgenommene Ansprüche
- eigene Ansprüche
- Parallelarbeit mit analoger und digitaler Dokumentation

### Ungerechtfertigte Verantwortungszuweisungen

- administrative Folgeerscheinungen von Hochschulreformen: nicht durch Verwaltung verantwortet
- Dilemma des Hochschulmanagements: auch wenn 90 % neuer Anforderungen aufgefangen – 10 % zusätzlicher Arbeit verbleibt bei den Lehrenden
- jede (Organisations-)Reform löst bestimmte Probleme und schafft gleichzeitig neue – letztere sind vorab unbekannt
- vollständige Zielerreichungen sind selten – jedenfalls, wenn nicht triviale, sondern anspruchsvolle Ziele definiert wurden
- wo mehr Zeiteile in Lehrtätigkeiten, dort auch mehr organisatorische Kontextaufgaben für die Lehre

### Ressourcen

- objektive und subjektive Ressourcen nicht immer kongruent
- Professuren ohne Sekretariats- und Mitarbeiterressourcen: Option der Aufgabendelegation fällt aus
- Parallelität von hochschulweiten und fachbereichsspezifischen digitalen Anwendungssystemen

**C.**

**Optionen für  
Problembearbeitungen**

# 1. Entbürokratisiertes Gestalten

*Hinsichtlich der Umsetzung von Außenanforderungen haben die Hochschulen Spielräume und entwickeln eigene organisationale Antworten auf die neuen Anforderungen. Diese geschieht in Gestalt veränderter Prozessabläufe, der Einführung von Hochschulmanagementstrukturen und digitalen Assistenzsystemen. Entlastungseffekte und damit Freiräume für die Träger der hochschulischen Kernleistungsprozesse lassen sich nur über die Organisationsprozesse und deren funktionierende digitale Assistenz erzeugen, also über die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Lehre und Forschung. Um die Qualität von Lehre und Forschung zu steigern, ist die Gestaltung der Qualitätskontexte der wirkungsvollste Weg, und dieser läuft über die Organisation.*

## Optimierte Prozesse: Standardisierung und Routinisierung

Eine prozessorientierte Betrachtung setzt die strukturierte Differenzierung der Prozesse voraus. Mittlerweile sind fast alle Hochschulen dazu übergegangen, sich durch den Aufbau eines strukturierten Prozessmanagements ein verständliches und aussagekräftiges Gesamtbild aller Prozesse zu machen. Für die praktische Prozessbeschreibung, insbesondere für eine grafische Prozessvisualisierung, entwickeln Hochschulen vornehmlich sogenannte Prozesslandkarten. Innerhalb derer werden die einzelnen Prozesse an der Hochschule nach Prozesstypen und -kategorien dargestellt.

Ein derart basiertes Prozessmanagement umfasst dann, im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise, strategische, planerische sowie operative Tätigkeiten. Darauf aufbauend lassen sich die grundlegenden Prozesse einer Hochschule unterteilen in

- Kernprozesse
- Supportprozesse und
- Führungsprozesse.

Da viele Prozesse aufeinander bezogen sind, ergeben sich Schnittstellen zwischen ihnen. Diese lassen sich mehr oder weniger funktional und reibungsarm gestalten. Je weniger dies gelingt, desto höher sind die Transaktionskosten. Daher ist ein Schnittstellenmanagement vorteilhaft. Dieses kann und sollte auf dem Prozessmanagement aufbauen. Zu den wesentlichen Optimierungsdimensionen der Ablauforganisation zählen Zeit, Kosten und Qualität (vgl. Stratmann 2007: 14):

- *Prozesszeit*: Lange Durchlaufzeiten sind ein möglicher Indikator für Schwachstellen im Prozess. Das Ziel kann es dann sein, neben Doppelarbeiten überflüssige Wege und nicht erforderliche Puffer zu ermitteln.
- *Prozesskosten*: Die Kosten hängen beispielsweise von Personalaufwendungen, Fehlerraten oder Auslastungen ab.
- *Prozessqualität*: Qualitätsmindernde Schwachstellen können sein: hohe Fehlerraten, schlechte Ergebnisqualität, Störanfälligkeit, Ausfallrisiken des Prozesses durch häufige Unterbrechungen oder eine geringe Zufriedenheit Prozessbeteiligter bzw. -betroffener.

Die Erfassung solcher Prozesscharakteristika kann dann in Prozessoptimierungen münden, die auch ein verbessertes Schnittstellenmanagement ermöglichen. Deren zentrale Anliegen sollten die Vermeidung von Ad-hoc-Management sowie ressourcenaufwendigen Improvisationen und Havariebewältigungen sein. An staatlichen Hochschulen wird damit letztlich auch die Verschleuderung von öffentlichen Mitteln vermieden.

Sind die Geschäftsprozesse einer Organisation einmal identifiziert bzw. definiert, lassen sie sich auf verschiedenen Ebenen in detailliertere Teilprozesse – die voneinander abhängige Aktivitäten enthalten – zerlegen. Sodann lässt sich Klarheit gewinnen über Prozessparameter (bspw. formale und rechtliche Anforderungen, einschlägige Dokumente) und die Prozessabläufe (bspw. Aktivitätsschritte, beteiligte Personen).

---

*Optimierte Prozesse an staatlichen Hochschulen tragen dazu bei, die Verschleuderung öffentlicher Mittel zu vermeiden*

---

All dies bildet die *Formalstruktur* der Prozesse ab und dient der Komplexitätsreduktion. Indem derart nach außen der Anschein vollständiger Rationalität vermittelt wird, werden Umwelterwartungen bedient. Analytisch wird so die Unterscheidung vom tatsächlichen Handlungsprogramm – der Aktivitätsstruktur – möglich: Die Entkopplung beider erlaubt es Organisationen, „standardisierte, legitimierende Formalstrukturen aufrechtzuerhalten, während die Aktivitäten in Abhängigkeit von praktischen Erwägungen variieren“ (Meyer/Rowan 2009 [1977]: 49).

Die *Aktivitätsstruktur* orientiert sich an internen Interessen, Zielen und Handlungskapazitäten. Informelle Bestandteile der Prozesse – Teile der Aktivitätsstruktur – werden also formal nicht abgebildet bzw. bleiben intransparent. Dies muss nicht daran liegen, dass sich nach außen kommunizierte und hochschulinterne Interessen bzw. Ziele unterscheiden. Gegebenenfalls sind Prozessbestandteile, deren Auswirkungen auf die Prozessstruktur nur schwer vorhersagbar und damit kaum modellierbar sind, für Außenstehende schlicht nicht abbildbar. In der vielschichtigen täglichen Hochschulpraxis müssen nicht zuletzt jene Faktoren berücksichtigt werden, die sich der mo-

---

*Optimale Abläufe befreien von der Notwendigkeit, Zeitressourcen in die fortlaufende Bewältigung von Alltagshavarien investieren zu müssen*

---

dellhaften Darstellung und Messung entziehen: informelle Kommunikationsstrukturen, ungeschriebene Regeln und Normen, informelle Machtbeziehungen und Konfliktarenen o.ä.

Generell geht es um eines: Es sind solche Bedingungen herzustellen, von denen – z.B. auf Grund bisheriger konsolidierter Erfahrungen – angenommen wird, dass sie der Erzeugung möglichst hoher Qualität besonders förderlich sind. Qualitätsfördernde Wirkungen lassen sich dadurch entfalten, dass Prozesse über ein strukturiertes Qualitätsmanagement erleichtert werden. Dabei stehen insbesondere repetitive Prozesse einer Standardisierung grundsätzlich offen. Diese Prozesse werden auch zunehmend mittels IT-gestützter Prozess- und Workflowmanagement-Werkzeuge unterstützt.

Durch solche Standardisierungen können optimale Abläufe der wissenschaftsunterstützenden Leistungen erzeugt werden. Diese werden von Kontextstrukturen wie Zentraler Verwaltung, Fachbereichsverwaltung oder den Infrastrukturbereichen Rechenzentrum und Universitätsbibliothek erbracht. Gelingt dort die Etablierung optimaler Abläufe, so verschaffen sie den Lehrenden und Studierenden havarieentlastetes Lehren und Lernen, das heißt: Sie befreien diese von der Notwendigkeit, Zeitressourcen in die fortlaufende Bewältigung von Alltagshavarien investieren zu müssen.

### **Ermessensspielräume: Vermeidung von Aufwandszunahmen**

Die Suche nach den Ursachen organisationaler Dysfunktionen landet regelmäßig beim Phänomen der Komplexitätssteigerung. Eine der Ursachen wie Folgen ist der Aufwuchs des Normenbestandes. Reibungen und Ressourcenverluste ergeben sich daraus geichsam automatisch, sind aber nie vollständig zu eliminieren. Die Nutzung von gleichfalls gegebenen Ermessensspielräumen kann hier allerdings entschärfend wirken.

Prinzipiell besteht auch beim wissenschaftlichen Personal Einsicht in den Bedarf regulierten Verwaltungshandelns durch eindeutige Vorgaben, Fristen und Richtlinien. Der Umgang mit alten wie neuen Rechtsetzungen hängt stark vom hochschuleigenen Justizariat und dessen Auslegung der gesetzlichen Vorgaben ab. Es scheint hier an Hochschulen ein Dauer-ärgernis darzustellen, dass auch bei Ver-

---

*„Ich empfehle  
unbürokratisches Handeln  
bis zum Rande der  
Legalität.“*

(Heinrich 2007)

---

waltungsjuristen der geflügelte Satz „zwei Juristen – drei Meinungen“ gilt.

An Hochschulen herrsche allerdings seit jeher eine sehr stark realitätsbezogene Bereitschaft zur Nutzung von Ermessensspielräumen. Es habe immer schon eine sogenannte „geheime Agenda oder ein geheimes Procedere“ gegeben, die bzw. das jeder kenne. Dies seien offene Geheimnisse (VHSW/HSL: 170). Niklas Luhmann (1964: 304ff.) spricht hier von „brauchbarer Illegalität“, also Handlungen in einer Organisation, die zwar die formalen Regeln überschreiten oder verletzen, aber den Organisationszielen oder der Organisationsstabilität nützlich sind.

Viele Vorgaben erfordern aber auch eine freie Auslegung, die nicht hundertprozentig der ursprünglichen Vorgabe entspricht. Darüber hinaus gibt es kaum Regelungen und Vorgaben, die keine bedarfsorientierte Auslegung erlaubten.

Das findet seine praktische Bestätigung in zumindest einem Umstand: Die verschiedenen Ebenen der Hochschulverwaltung handeln insbesondere bei nichtstandardisierten Aufgaben, die einer individuellen Bearbeitung obliegen, sehr unterschiedlich. So haben viele Fachbereichsverwaltungen jeweils eigene bzw. angepasste Abläufe für sich entwickelt und festgelegt. Auch dies kann auch Prozesseffektivität und -effizienz sichern. Mit freieren Regelerinterpretationen lässt sich vor allem individuellen Bedürfnissen von Studierenden und Wissenschaftler:innen entsprechen, was für den konstanten und reibungsarmen Hochschulbetrieb nicht selten nötig ist.

Letztlich geht es darum, einen Umstand, den der Hochschulalltag ohnehin fortlaufend reproduziert, zu akzeptieren und zu nutzen: Es gibt einen Unterschied zwischen *law in the books* und *law in action*. Deshalb werden die Inhalte einer rechtlichen Regelung oft ganz unterschiedlich umgesetzt bzw. praktiziert. Gesetzliche Grundlagen haben zwar eine zentrale Bedeutung. Doch letztlich ist entscheidend, was die beteiligten Personen daraus machen. (Gabriele Löscher zit. in Borgwardt 2015: 86–87) Dementsprechend wird dann bei der Bewältigung der Administration von Lehre und Forschung oft nach einem Prinzip verfahren, das eigene Spielräume sichert: Regelungen und Ordnungen werden weniger als Vorschriften oder Anweisungen, sondern eher als Orientierungshilfen verstanden.

## **Hochschulmanagement, entökonomisiert**

Man kann die Strukturen des Hochschulmanagements und seine Aktivitäten als eine organisatorische Brückentechnologie in eine (beabsichtigte) Zukunft kennzeichnen. Diese Zukunft soll durch wissenschaftsnah operierende und dienstleistungsorientierte Hochschuladministratoren auf allen Ebenen charakterisiert sein, also durch einen Kulturwandel. Indem die sog. Hochschul-

professionellen einerseits Träger dieses Kulturwandels werden und andererseits sukzessive die Verwaltung übernehmen, könnte dies wohl bewerkstelligt werden. Denn die herkömmlichen Verwaltungsstrukturen stellen dafür nicht den angemessenen Rahmen bereit.<sup>1</sup>

Management ist zielgebundenes Steuerungshandeln. Hochschulmanagement versucht also, durch steuernde Einflussnahme die Hochschule bzw. ihrer Untereinheiten zur Umsetzung definierter Ziele zu bewegen und die Einrichtungen dabei zu unterstützen. Ein verbreitetes Missverständnis, das hier besteht, resultiert aus der Benennung „Hochschulmanagement“. Daraus könnte fälschlicherweise abgeleitet werden, dass die Leistungsprozesse der Hochschule – Lehre, Forschung und Third Mission – gemanagt werden sollten.

Doch so wenig, wie eine Musikmanagerin den kreativen Prozess der Musikentstehung – komponieren, arrangieren, proben – steuert, so wenig steuern Hochschulmanager die Forschung oder die Lehre. Was sie managen, sind deren Bedingungen. Ein funktionierendes Hochschulmanagement betreibt mithin das Bedingungsmanagement, damit eine Hochschule überhaupt gut funktionieren kann.

Ratsam ist hierbei eine Entökonomisierung des Managementbegriffs: Seine betriebswirtschaftliche Konnotation sollte, wenn es um Hochschulen geht, weitestgehend eliminiert werden. Ein entökonomisiertes Management stellt Instrumente bereit, die einer Hochschulverträglichkeitsprüfung unterzogen werden können. Mit diesen lässt sich die hochschulische Organisationsentwicklung so gestalten, dass es der Erreichung der Organisationsziele – gute Forschung und Lehre – optimal dienlich ist.

Während die Verwaltung als Struktur zuallererst auf Regelvollzug zielt, ist ein funktionierendes Hochschulmanagement auf Zielerreichung orientiert ist. Es besteht eine charakteristische Differenz von Verwalten und Gestalten. Wie kann diese in ihrer Gegensätzlichkeit reduziert werden, um Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu wirken?

---

*So wenig, wie eine Musikmanagerin den kreativen Prozess der Musikentstehung – komponieren, arrangieren, proben – steuert, so wenig steuern Hochschulmanager die Forschung oder die Lehre*

---

---

<sup>1</sup> Der Hinweis auf den *Rahmen* soll zugleich markieren, dass hier nicht individuelle Insuffizienzen des Verwaltungspersonals gemeint sind – ohne wiederum damit zu bestreiten, dass es diese auch gibt, ebenso wie im wissenschaftlichen Personal und unter den Hochschulprofessionellen.

## Zufriedenheitssteigerung durch Hochschulmanagement

Wo die Verwaltung antwortet: „Geht nicht“, sollte das Hochschulmanagement immer mindestens antworten: „Geht so nicht. Ginge aber wohl so: ...“. Während die wissenschaftliche Leistungsebene typischerweise durchaus auch Ideen zur Hochschulorganisation hat, aber keine wirkliche Ahnung davon, hat die Verwaltung davon typischerweise Ahnung, aber keine Ideen – und das Hochschulmanagement nun soll Ideen- und Ahnung haben miteinander verbinden. Sorgt Verwaltung für Stabilität und Stagnation, so soll das Hochschulmanagement für Stabilität und Dynamik sorgen – und die Herausforderung besteht darin, dass am Ende nicht Instabilität und Stagnation herauskommen.

Das Hochschulmanagement als Struktur innerhalb der Organisation lebt dabei weniger von der eigenen Zufriedenheit, sondern mehr noch von der seiner Adressaten. Um beider Zufriedenheiten zu steigern, können vier Vorgehensweisen behilflich sein:

(1) *Inszenierung der Unabkömmllichkeit*: Da niemals alle bearbeitungsbedürftigen Probleme zugleich angegangen werden können, sind ohnehin Prioritätensetzungen vonnöten. Diese sollten nicht willkürlich oder anhand individueller Vorlieben, sondern kriteriengeleitet vorgenommen werden:

- Dafür ist es erstens sinnvoll, an der Hochschule bzw. bei den Lehrenden und Studierenden vorhandenen Leidensdruck zu identifizieren und die Priorisierung der Arbeit danach vorzunehmen, mit welchen Maßnahmen dieser Leidensdruck spürbar gemindert werden kann.
- Zweitens kann dies damit verbunden werden, zunächst die größten Missstände zu bearbeiten, also z.B. „an den Brennpunkten von starker Behinderung der Qualität von Hochschulausbildung“ zu beginnen (Winkler 1993: 30).

(2) *Aufwandsrealistische Lösungen*: Die Angebote des Hochschulmanagements sollten grundsätzlich aufwandsrealistisch sein, das heißt: Sie sollen in Rechnung stellen, dass die Wissenschaftler.innen eine komplexe Berufsrolle auszufüllen und praktisch permanent mit Zeitproblemen zu kämpfen haben. Die Kunst der Angebote der neuen Funktionsträger des Hochschulmanagements muss deshalb darin bestehen, für real gegebene – statt ideal gedachte – Bedingungen Lösungen zu offerieren. Deren Anwendung soll dem wissenschaftlichen Personal die Anzahl seiner Probleme nicht vergrößern, sondern minimieren.

Im übrigen stoßen Angebote am ehesten dann auf Zustimmung, wenn die Transaktionskosten für die Wissen-

---

*Die Angebote des Hochschulmanagements sollen dem wissenschaftlichen Personal die Anzahl seiner Probleme nicht vergrößern, sondern minimieren*

---

schaftler.innen nicht höher sind als die sich einstellenden Effekte – bzw. wenn die anfallenden Transaktionskosten absehbar niedriger sind als die prognostizierten, da sich erst in der Zukunft einstellenden Effekte.

(3) *Akzeptanzerhöhung durch Transparenz*: Transparenz ist eine zentrale Einflussgröße für die Akzeptanzherstellung. Es gibt zwar eine Fülle an Anforderungen, Verpflichtungen und Unterstützungen vonseiten der neu geschaffenen Hochschulmanagement-Stellen. Zugleich sind deren Aktivitäten, Ergebnisse und Informationen bei den Lehrenden nur begrenzt bekannt bzw. werden diese kaum bekannt gemacht – es fehlt an Transparenz. Nötig ist daher, den Bekanntheitsgrad der offerierten Unterstützungsleistungen und ihrer intendierten Wirkung – Entlastung der Lehrenden – zu erhöhen.

### Übersicht 31: Voraussetzungen der Zufriedenheitssteigerung durch das Hochschulmanagement



Bislang wird das Hochschulmanagement eher nicht als Schnittstelle zwischen wissenschaftlicher Leistungsebene und Verwaltung wahrgenommen. Aus Sicht vieler Wissenschaftler.innen erscheinen

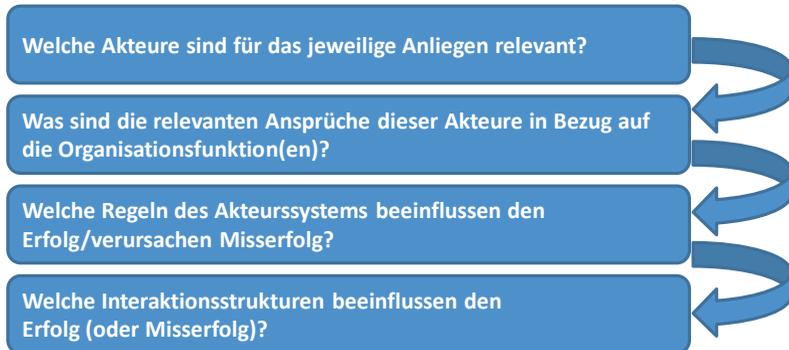
die neuen Hochschulprofessionellen vielmehr als „Störfriede der Wissenschaftler“ und/oder verlängerter Arm der Verwaltung. Die Schaffung ihrer Stellen impliziert, so die verbreitete Annahme, eine finanzielle Kürzung in den Kernleistungsbereichen der Wissenschaft bzw. wird als eine solche auch dann wahrgenommen, wenn die Mittel aus Sondertöpfen kommen. Mehr Transparenz kann hier aber für mehr Akzeptanz sorgen.

(4) *Widerstand vermeiden*: Nötig ist eine realistische Einschätzung, welches Unterstützerpotenzial für Veränderungsprozesse zu gewinnen ist. Die individuelle Wissenschaftsfreiheit – ein hohes Gut – bewirkt, dass man sich hier wird bescheiden müssen. Veränderungsprozesse werden seitens der Wissenschaftler.innen häufig als störend für ihre inhaltliche Arbeit wahrgenommen. Entsprechend begrenzt ist die Akzeptanz für Neuerungen.

Veränderungsprozesse an Hochschulen zielen meist auf organisatorische Innovationen. Hier muss berücksichtigt werden, dass jegliche Innovation zunächst etwas Noch-nicht-Mehrheitsfähiges darstellt – sobald sie mehrheitsfähig ist, ist sie Mainstream. Vor diesem Hintergrund sind kurzfristig typischerweise keine Mehrheiten für eine Veränderung zu erobern. Aber immer

kann dafür gesorgt werden, dass die Hochschulangehörigen nicht mehrheitlich gegen das konkrete Veränderungsanliegen sind. Für den letztgenannten Punkt empfiehlt sich eine Diagnose des jeweils relevanten Sozialen Systems (Übersicht 32).

### Übersicht 32: Leitfragen zur Diagnose eines Sozialen Systems



Nach König/Volmer (1999: 12), eigene Darstellung

### Einzelprozesse entbürokratisieren, aber im Kontext

Werden Veränderungsanliegen auf Entbürokratisierung zugespitzt, so lassen sich drei Ebenen unterscheiden: (a) die Aufgabenebene: Umfang der wahrgenommenen Aufgaben, (b) die Regulierungsebene: Anzahl, Dichte und Qualität von Regulierungen und (c) die Organisationsebene: Einrichtungen, horizontale und vertikale Koordination, Ablauforganisation und Personal (Rösener/Precht/Dankowski 2007: 25–27).

Davon ausgehend lassen sich folgende Veränderungsnotwendigkeiten beschreiben (ebd.):

- Die Aufgabenebene benötigt eine Reduzierung von Aufgaben und Interventionen.
- Bezogen auf die interne Arbeitsweise der Verwaltung werden eine Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie neue Formen von Kommunikation und Interaktion (bspw. E-Government) benötigt. Bezogen auf die vielfach verzweigte, interdependente und nach außen nicht immer transparente Verantwortungsstruktur muss die Vielfalt an Zuständigkeiten als Kernproblem wahrgenommen werden und dies dann zu einer Entflechtung führen.

- Auf der Ebene der politischen Regulierung braucht es eine Reduzierung der Normenflut. Auf der Ebene der administrativen Regulierung muss die Normenqualität verbessert werden, also deren Umfang, Dichte, Genauigkeit, Kosten, Effektivität und Verständlichkeit.

Zum letztgenannten Punkt ist ergänzend zweierlei zu sagen: Zum einen sollte vor jedem Regulierungsvorhaben die Frage gestellt werden, ob die Dinge schon an anderer Stelle geregelt werden, z.B. durch eine Festlegung zu einem sonstigen Sachverhalt miterfasst sind. Wenn ja, dann ist es angeraten, auf einen Verzicht der Normeinführung hinwirken. Zum anderen lässt sich mittels eines Fragesystems die *Verhältnismäßigkeit* einer Regel- bzw. Normeinführung prüfen:

- Hat das bisherige Fehlen der Norm negative Auswirkungen gehabt?
- Ist der Erfüllungsaufwand tolerierbar oder bei genauer Betrachtung eher nicht?
- Ist es verhältnismäßig, dafür überhaupt eine Regelung einzuführen und anzuwenden, d.h. stehen Aufwand und Ertrag der Normierung in einem angemessenen Verhältnis?

Der Erfolg von Entbürokratisierungsvorhaben hängt immer davon ab, inwiefern es gelingt, die Faktoren eines „magischen Vierecks“ zu optimieren: Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Klientennähe (Leis 1982: 185). Politisch sind Entbürokratisierungsmaßnahmen allerdings meist unattraktiv, da sie in der Regel erst längerfristig wirksam werden. Salopp gesagt: Den damit verbundenen Ärger hat man sofort, den Nutzen haben aber erst die Nachfolger. Deshalb müsse Bürokratieabbau institutionell gestärkt werden (Jantz/Veit 2011: 134) – also an Hochschulen: ein Anliegen der Leitung sein.

Es gibt jedoch auch Neugestaltungen in einer Verwaltung selbst. Hier wird in der Literatur ebenso darauf verwiesen, dass Selbstanpassungen der Bürokratie möglich sind, wie auch darauf, dass Verwaltungsreformen scheitern:

■ Zielorientierte spontane Selbstanpassungen innerhalb der Bürokratie werden über die professionelle Orientierung der Mitarbeiter:innen möglich, wenn einige Bedingungen gegeben sind: Die persönliche Unabhängigkeit lasse es zu bzw. es werde von Vorgesetzten belohnt oder anerkannt, und die Verwaltungsangehörigen seien in der Lage, Dysfunktionen als Störung wahrzunehmen. (Mayntz 1997: 119f.)

■ Das Scheitern von Verwaltungsreformen dagegen liege nicht so sehr an fehlenden Konzepten als an starken Beharrungskräften in den Organisationen. Ohne externen Druck reiche die Innovationsfähigkeit der Verwaltung nicht

---

*Den mit Entbürokratisierungsmaßnahmen verbundenen Ärger haben deren Initiatoren sofort, den Nutzen meist erst ihre Nachfolger*

---

aus, um zu strukturellen Veränderungen zu kommen. (Bogumil/ Jann 2009: 259)

Damit sind mehrere Erfolgsbedingungen von Verwaltungsmodernisierungen formuliert: professionelle Orientierung, Fähigkeit zur Wahrnehmung von Dysfunktionen, persönliche Unabhängigkeit, Anerkennung durch Vorgesetzte sowie externer Druck.

Die mikropolitische Durchsetzbarkeit von Organisationsreformen kann alternativ durch zwei Umstände behindert werden:

- Geht es um umfassende Veränderungsprozesse, so muss immer auch ein vorübergehender Funktionsverlust in Kauf genommen werden. Denn umfassende Reformprozesse tendieren dazu, die Organisation zu überfordern (ebd.: 260).
- Geht es um die Optimierung einzelner Prozesse, so versperrt die Fokussierung auf den jeweiligen Einzelprozess häufig den Blick auf gesamt-hochschulische Optimierungspotenziale. Zugleich aber kann eine Hochschule nur schwer Komplettumgestaltungen verarbeiten.

Sollen auf der Grundlage einer Analyse eines gesamten interdependenten Problemzusammenhangs Maßnahmen aus unterschiedlichen Bereichen ausgewählt werden, die einander unterstützen und gemeinsam zur Problemlösung beitragen, so bedeutet das: Es müssen „in allen voneinander abhängigen Entscheidungsbereichen alle infrage kommenden Entscheidungsalternativen gemeinsam und gleichzeitig zur Disposition gestellt werden“ (ebd.: 144).

Daher empfiehlt es sich zwar, immer die Einzelprozesse im Kontext zu betrachten. Nicht zu empfehlen ist jedoch, allzu häufig komplette Organisationsumgestaltungen in Angriff zu nehmen. Es ist gewiss sinnvoll, die wissenschafts- und also auch wissenschaftlerorientierte Umgestaltung der Unterstützungsprozesse nach dem üblichen Organisationsentwicklungsschema vorzunehmen: Ist-Analyse – Soll-Konzept – Umsetzung. Doch enthält dieser Dreischritt einen Bruch:

- Da die Ist-Analyse und das Soll-Konzept *Repräsentationen* des Alltags sind, können sie sich aufs Organisationsganze beziehen.
- Die Umsetzung hingegen ist die *reale* Veränderung des realen Alltags. Letzterer trägt immer nur ein begrenztes Maß an Instabilität. Daher sollten einzelne Prozesse adressiert werden – die in eine Gesamtzielvorstellung eingeordnet sind.

## Übersicht 33: Ausgewählte Instrumente und Methoden zur Reduzierung von Organisationslasten

### Prozessoptimierung

*Prinzipien der Agilität:* Bei Veränderungen in der Perspektive der Nutzer-/Adressatenzufriedenheit reagieren – aktiv, antizipativ, flexibel und initiativ (Förster/Wendler 2012).

*Prozesslebenszyklusmanagement:* Gestaltung analog zum Projektlebenszyklusmanagement. Dadurch wird vermieden, dass Prozesse aufrechterhalten werden, obwohl sie nicht mehr zeitgemäß sind oder der optimalen Zielerreichung mittlerweile faktisch widersprechen.

*Prozessänderungsfolgenabschätzung:* Angelehnt an das Konzept der Gesetzesfolgenabschätzungen lassen sich auch Prozesse einer ‚Änderungsfolgenabschätzung‘ unterziehen: z.B. im Sinne eines Smart-Quick-Verfahrens oder durch einen ‚Bürokratie-Schnelltest‘.

*Null-Fehler-Prinzip:* Hinwirken auf den Ausschluss kleinster Fehler bei jedem Prozessschritt. Stärker als die Produktion von Qualität verursacht die Behebung von Fehlern Kosten (vgl. Boes et al. 2017: 23).

### Digitalisierung

*Denken in Ökosystemen:* Ein Ökosystem ist ein dynamischer in Wechselwirkung stehender Komplex verschiedener Komponenten. Daher sind (auch) in einem digitalen Ökosystem die einzelnen Komponenten nicht getrennt voneinander zu betrachten (LSZ Consulting 2019).

*realistische Erwartung(shaltung):* Erwartungen verschaffen das Gefühl von Verlässlichkeit und Sicherheit. Unter bestimmten Voraussetzungen können Erwartungen hilfreich sein, aber auch Enttäuschungen hervorrufen – insbesondere dann, wenn die Erwartungen übersteigert waren. Dabei haben Kritiker oft die größten Erwartungen.

### Formularoptimierung

*Eine-Seite-Konzentration:* Um zu vermeiden, dass Formulare zur Kommunikationsverweigerung führen oder neue Fragen aufkommen lassen, sollten diese so kurz wie möglich auszugestalten. Es ließe sich die Anforderung formulieren, dass beliebige Formulare grundsätzlich nur noch eine Seite umfassen. (Schubert 2014)

*Wegfall von Unterschriftenpflichten:* Wegfall von unnötigen Unterschriftenpflichten, gerade bei wenig bedeutsamen Prozessen – u.U. mit Widerspruchsfrist (Inside 2018).

### Better-Regulation

*One-Stop-Shop:* Alle notwendigen bürokratischen Schritte, die zur Erreichung eines Zieles führen, werden an einer einzigen Stelle gebündelt durchgeführt (Wind 2006).

*No-Stop-Shop:* Durch vorausschauendes Verwaltungshandeln soll der Weg zur Verwaltung möglichst überflüssig gemacht werden, z.B. durch automatisierte Auslöser bzw. Prozessausführungen (Brüggemeier 2010: 93–101).

*One-In-One-Out Regel:* Neue Belastungen werden nur in jenem Umfang eingeführt,

wie bisherige Belastungen abgebaut werden – Prinzip der Kompensation (Bundesregierung 2015).

*Gesetzesfolgenabschätzung und -analyse:* Erfassung und Analyse von gewollten und ungewollten Folgen von Rechtsnormen, um Regulierungsmaßnahmen auf ein Mindestmaß zu beschränken bzw. mögliche Alternativen einzubeziehen. Instrumente können sein: Experimentier-, Evaluations- oder Ablaufklauseln. (Konzendorf 2006/Veit 2010) Lässt sich auch auf hochschulinterne Normensetzungen anwenden.

### **Strukturelle Durchlässigkeit**

*Ressourcen- und Kompetenzbündelung:* Aufgabenorientiertes Zusammenarbeiten der wissenschaftsunterstützenden Bereiche: personelle Mobilität; Bündelung spezifischer Wissenspotenziale; einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten.

*Institutionalisierung von Reflexionsprozessen:* Zusammenspiel von Handeln, Reflexion und Lernen unter Bezugnahme auf individuelle Erfahrungen (Geithner/ Krüger 2008). Reflexionsprozesse dienen als „Instrument kritischer Rückvergewisserung“ (Neuweg 2001).

### **Bewältigung des Unplanbaren**

*OODA-Loop:* Informationsstrategiekonzept, das eine Entscheidungsschleife definiert, die aufgrund eines neuen Ereignisses immer wieder durchlaufen wird: Beobachtung, Orientierung, Entscheidung und Handlung – Vorhersagbarkeit durch Rückblick (Leonhardt 2014: 3).

*Prinzipien der Serendipität:* Auflockerung der Fixierung auf bestimmte Ideen und Vorstellungen – um in einem komplexen Feld Handlungsfähigkeit zu gewinnen, müssen sich die Akteure auf ihre wiederum zum Komplexitätsfeld gehörende Beobachterrolle besinnen. Dadurch wird es möglich, aufgrund von aufmerksamer Beobachtung und Zufall etwas zu entdecken, ohne danach gesucht zu haben. (Senger 2001: 171).

*Was wäre wenn?:* Um Überraschungen zu reduzieren und Aufregungsschäden zu vermeiden, liegt es nahe, sich im Vorfeld von Veränderungsprozessen über alle denkbaren und undenkbaeren Folgen Gedanken zu machen – ähnlich den Prinzipien ‚Think outside the box‘ oder ‚Anything Goes‘. Dadurch „wird man im Notfall weniger geschockt sein und schneller durch Improvisation reagieren können“ (Leonhardt 2014: 5)

### **Problemlösung**

*Produktive Fehlerkultur:* Heuristische Methode, Probleme zu lösen, bei der solange zulässige Lösungsmöglichkeiten versucht werden, bis eine Lösung gefunden wurde. Dabei wird bewusst auch die Möglichkeit von Fehlschlägen in Kauf genommen, um Fehler frühzeitig und damit ohne hohe Kosten zu eliminieren – ‚Start many, try cheap, fail early‘ oder ‚Trail & Error Ansatz‘. (Glowalla 2019)

*Design Thinking:* Ansatz zur Lösungsfindung und Entwicklung neuer Ideen, wobei das Problem aus Anwender- bzw. Nutzersicht angegangen wird. In multidisziplinären Teams und flexiblen Räumlichkeiten werden in sich wiederholenden Schleifen verschiedene Phasen kombiniert: Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen. (Vgl. Meinel/Leifer 2011: xiii–xiv)

## Das Bearbeitbare bearbeiten

Gemäß ihren Ursachen lassen sich Insuffizienzen der Hochschulorganisation in drei Gruppen sortieren: (a) unauflösliche Widersprüche, (b) Abmilderungen zugänglich, ohne zu einer finalen Lösung gelangen zu können, und (c) durch konsequente Bearbeitung erfolgreich lösbar.

Wird die Gruppe (a) angegangen, ist das Scheitern programmiert. Folglich ist es angeraten, sich auf die Gruppen (b) und (c) zu konzentrieren. Für eng definierbare Unzulänglichkeiten erscheinen hier durchaus Lösungen in überschaubaren Zeiträumen möglich. Um fünf Beispiele zu nennen:

- Die hermetische *Verwaltungssprache* als Dauerärgernis im Hochschulalltag könnte in Verständlichkeit transformiert werden (vgl. Fisch/Magies 2014; Herzberg 2015). Dass dafür dem Verwaltungspersonal Angebote zu entsprechender Schulung unterbreitet werden müssten, versteht sich von selbst. Ob das Ziel verständlicher Sprache erreicht wird, könnte durch Pretests mit wissenschaftlichem Personal und Studierenden geprüft werden.
- Es ließe sich die Anforderung formulieren, dass beliebige *Formulare* grundsätzlich nur noch eine Seite umfassen. Offensiv kommuniziert, könnte damit die Akzeptanz solcher Formulare deutlich gesteigert werden. Voraussetzung wäre, sich auf das *unabdingbar Nötige* zu konzentrieren. Die damit verbundene Herausforderung könnten engagierte Verwaltungsmitarbeiter:innen als sportive Aufgabe annehmen.
- Ein *Verbesserungsvorschlagswesen* zu etablieren, ist an sich kein revolutionärer Vorschlag und steht in jedem Handbuch zum (außerhochschulischen) Qualitätsmanagement. Dass es dieses nicht längst an allen Hochschulen gibt, kann deshalb eher Anlass zu Verwunderung sein. Dessen wichtigste Merkmale müssten sein, dass sich alle Hochschulangehörigen niedrigschwellig beteiligen können. Konkret bedeutet ein solches Vorschlagswesen nicht allein, eine eMail-Adresse dafür einzurichten. Es ist auch im Intranet über die Eingänge und den weiteren Umgang damit zu informieren, ebenso über das jeweilige Ergebnis der Auswertung bzw. Verarbeitung eines Vorschlags. Das heißt zugleich, dass eine Person damit beauftragt sein muss, sich um die Schicksale der Vorschläge zu kümmern. Diese Person könnte zur Berichterstattung regelmäßig in den Akademischen Senat oder das Konzil eingeladen werden.
- Hochschulinterne Analysen der *Nutzerzufriedenheit* mit den Verwaltungsprozessen könnten zu einer völlig neuen Erfahrung führen: Erstmals würde ein Formular – nämlich der entsprechende Fragebogen – nicht nur von zahlreichen Hochschulangehörigen ausgefüllt. Vielmehr geschähe dies auch noch mit intrinsischer Motivation.

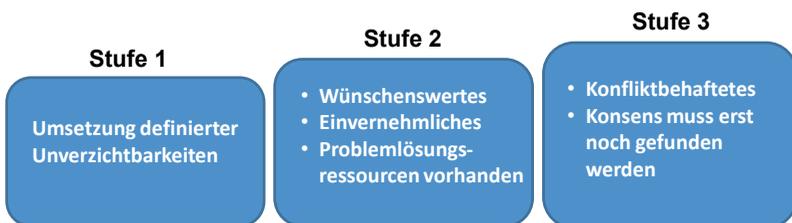
- Die Aufmerksamkeit für die eigentlichen Probleme ist oft verdeckt, z.B. durch emotionale Erregung oder Beteiligung. Dies erhöht das Risiko, dass sachfremde Konflikte aufgerufen und unnötige Abstimmungserfordernisse hervorgerufen werden. Zur Vermeidung gibt es verschiedene methodische Ansätze, so etwa die 5-W-Methode (5-Warum-Fragen). Ihr Anwendungsziel ist, mittels mehrmaligen „Warum?“-Nachfragens die tatsächliche *Ursache für ein Problem* zu bestimmen und diese dann konkret bearbeiten zu können. (Serrat 2017)

Jenseits solcher eng definierbaren Anliegen ist aber typischerweise keine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen. Dem steht schon entgegen, dass allein die Zeitknappheit nur durch Prioritätensetzungen bewirtschaftet werden kann. Hinzu treten die gegebenen Begrenzungen sachlicher, kognitiver und Beziehungsressourcen. Für die Prioritätensetzungen bedarf es einer Zielhierarchie, in der Vordringliches und Nachgeordnetes festgelegt werden. Der Selbstkontrolle kann es dienlich sein, dies mit der o.g. Unterscheidung von Prozessen einer Hochschule in

- Kernprozesse
- Supportprozesse und
- Führungsprozesse

zu kreuzen. So lässt sich erkennen, ob Prioritätensetzungen einseitig, also unausgewogen sind und entsprechende Nachsteuerungen naheliegen. Zusammengefasst lässt sich dann ein Stufenplan nach dem Muster in Übersicht 34 entwerfen.

Übersicht 34: Zielhierarchie durch Prioritätensetzung



Für die Umsetzung der definierten Schritte ist zentral, dass infolge der veränderten Governancemechanismen insbesondere die Schnittstellen innerhalb der Organisationsprozesse zugenommen haben. Sind an einem Prozessdurchlauf verschiedene Organisationsebenen beteiligt, bestehen Interaktionsschnittstellen, deren Gestaltung nicht trivial ist:

- Zum einen ist jede Interaktionsschnittstelle mit Transaktionskosten – Informations-, Anbahnungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten – verbunden. Je mehr Schnittstellen und Interaktionspunkte ein Prozess besitzt, desto mehr Problem- und Fehlerpotenziale sind vorhanden. Selbst wenn diese Potenziale nicht wirksam werden, steigt mit höherer Zahl der Schnittstellen die Durchlaufzeit des Gesamtprozesses infolge vermehrter Schnittstellenkommunikation.
- Zum anderen muss der Transaktionsaufwand nicht nur erbringbar sein, sondern für die Akteure auch wahrnehmbar in einem vertretbaren Verhältnis zum prognostizierten Nutzen stehen.

## Be- und Entlastungsmonitoring

Erfolgreiche Entwicklungen in der Wissenschaft und an einer Hochschule resultieren typischerweise aus dem Zusammenspiel (a) günstiger Umstände, die gezielt herbeigeführt wurden, mit (b) glücklichen Zufällen, die sich ungeplant ergeben haben. Die günstigen Umstände können beschrieben und unter Umständen auch reproduziert werden. Die Zufälle dagegen erscheinen immer situativ einmalig. Wenn aber nur beides zusammen den Erfolg bringt, wird auch beides benötigt, das heißt: Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die dem Entstehen glücklicher Zufälle Raum schaffen.

Dafür haben die Hochschulen selbst nur beschränkte Möglichkeiten, aber eine davon ist: das Unsichtbarmachen von Bürokratie durch Befreiung des wissenschaftlichen Personals von rollenfremden Tätigkeiten. Denn organisationsbedingte Mehrbelastungen gehen typischerweise zu Lasten jener Zeiteile, die in Lehre und Forschung investiert werden (könnten). Sie reduzieren also die zentrale Ressource für das Entstehen glücklicher Zufälle in Lehre und Forschung: Zeit.

Nun ergeben sich aus neuen Anforderungen an die Hochschulen auch Belastungen des wissenschaftlichen Personals, die unabweisbar sind: Manches kann aus sachlichen Gründen nur von diesem Personal erledigt werden. Das müsste dann zu unablässigen Mehrbelastungen des wissenschaftlichen Personals führen. Hier ist es notwendig, eine Frage zu stellen: Wie kann eine solche unaufhaltsame Aufwandssteigerung vermieden werden, da sie die Organisationszwecke – Lehre und Forschung – untergräbt? Die Antwort ist vergleichsweise naheliegend: Unabweisbare Zusatzbelastungen müssen durch Entlastungen an anderer Stelle ausgeglichen werden.

---

*„Was können wir weglassen  
oder was können wir  
einfacher machen. Das wäre  
Qualitätsmanagement.“*

(Hochschullehrer.in in HoF-Befragung)

---

Um zu wissen, was genau diesbezüglich zu ändern ist, muss man sich erstens eine systematisierte Kenntnis über die bestehenden Belastungen verschaffen. Zweitens ist diese Kenntnis – da der Bürokratisierung eine Tendenz zur schleichenden Wiederkehr eignet – fortwährend zu aktualisieren. Beides lässt sich nicht allein durch Ad-hoc-Aktivitäten sichern. Deshalb führt kaum etwas daran vorbei, ein systematisches Be- und Entlastungsmonitoring zu etablieren. Ein solches kann jedenfalls unter einer Bedingung ein zielführendes Instrument sein: Es darf nicht selbst zum zusätzlichen Bürokratieelement, sondern muss als Handlungsgrundlage der Entbürokratisierung eingesetzt werden.

---

*Erfolgreiche Entwicklungen in der Wissenschaft resultieren aus dem Zusammenspiel günstiger Umstände, die gezielt herbeigeführt wurden, mit glücklichen Zufällen, die sich ungeplant ergeben haben*

---

Ein Be- und Entlastungsmonitoring bedeutet, dass im Zuge (ohnehin) stattfindender Änderungen bzw. Neuerungen fortlaufend systematisch geprüft wird, welche Aufgaben für die Hochschullehrenden hinzukommen und welche entfallen (können). Kommt es zur Mehrbelastung an einer Stelle, ist zu fragen, an welcher anderen Stelle entlastet werden kann. Im Idealfall würde für jede neue administrative Aufgabe eine andere Aufgabe mit vergleichbarem Aufwand wegfallen:<sup>2</sup>

■ Methodisch kann für ein Be- und Entlastungsmonitoring auf dem Ermittlungsschema des *Erfüllungsaufwandes für Regelungsvorhaben* der Bundesregierung aufgebaut werden (vgl. StatBA 2017). Dieses wäre einerseits hochschulspezifisch anzupassen. Andererseits müsste es auf organisatorische Aufwandssteigerungen erweitert werden, die sich auch ohne explizite Normensetzung in den Hochschulalltag ‚einschleichen‘.

■ Soweit (dennoch) zusätzliche organisatorische Tätigkeiten auf der Wissenschaftsebene anfallen, muss dafür gesorgt werden, dass dadurch Motivation und Engagement des wissenschaftlichen Personals nicht untergraben werden. Um dies zu realisieren, müssen *zusätzliche Belastungen* mindestens drei Bedingungen erfüllen, um zulässig zu sein:

- Nachvollziehbarkeit ihrer Funktionen,
- erkennbarer Nutzen für die Wissenschaft und
- verbunden mit Entlastungen an anderer Stelle.

---

<sup>2</sup> Die Bundesregierung (2015) versucht dieses Prinzip im Rahmen einer Entlastung der mittelständischen Wirtschaft anzuwenden. Die dort sogenannte One-in-One-out-Regel gilt grundsätzlich für alle Normierungsvorhaben der Bundesregierung, die sich auf den laufenden Erfüllungsaufwand für die Wirtschaft auswirken. Kern dieses Ansatzes ist es, dass in gleichem Maße Belastungen abgebaut werden, wie durch neue Regelungsvorhaben zusätzliche Belastungen entstehen. Die Bilanz für den Zeitraum von 2015 bis 2017 zeigt laut Bundesregierung (2017) einen positiven Effekt.

- Bestandteil des Be- und Entlastungsmonitorings müssen nicht zuletzt nichtintendierte Effekte sein. Die gestiegene Komplexität, die sich mit der Neuen Steuerung ergeben hat, beeinträchtigt die Vorhersagbarkeit der Auswirkungen von Entscheidungen (Brühlmeier 2003: 46f.). Daher steht vor allem eine Aufgabe: Anders als im klassischen Bürokratiemodell müssen *unerwartete Nebeneffekte* betont werden, da diese zwar unbekannt sind, aber auf jeden Fall eintreten. Neben dem Erwarteten muss das Unerwartete in den Status des Normalen gerückt werden. Dies reduziert zum einen Überraschungseffekte, z.B. hinsichtlich dessen, warum auch die besten Reformpläne scheitern. Es erleichtert zum anderen die systematische Vorausschau, um solche Nebeneffekte erahnen oder voraussehen zu können. Damit steigen die Chancen, dass sich diese Effekte umpolen bzw. neutralisieren lassen.

### Übersicht 35: Be- und Entlastungsausgleich

$$\Sigma \text{ Aufwand}^t \leq \Sigma \text{ Entlastung}^t$$

Es erleichtert zum anderen die systematische Vorausschau, um solche Nebeneffekte erahnen oder voraussehen zu können. Damit steigen die Chancen, dass sich diese Effekte umpolen bzw. neutralisieren lassen.

- Für ein Be- und Entlastungsmonitoring können zudem *vorhandene Ressourcen* genutzt werden: Die Hochschullehrenden nehmen unentwegt Belastungen, Suboptimales, Fehlzuordnungen, Konflikte etc. wahr und sammeln dadurch (unbewusst) organisationsrelevantes Wissen. Insofern können sie als lebendige Monitoring-Akteure verstanden werden, deren Wissen für die Organisationsentwicklung abschöpfbar ist. Dafür sind niedrigschwellige Kommunikationskanäle vonnöten.

---

*Unerwartete Nebeneffekte sind zwar unbekannt, treten aber auf jeden Fall ein. Neben dem Erwarteten ist das Unerwartete in den Status des Normalen zu rücken.*

---

## Entlastungsmanagement

Auch wenn Organisationsprozesse wesentlich als problembehaftet beschrieben werden: Es handelt sich dabei doch zugleich um die zentrale Ressource für Problemlösungen – die zentrale vor allem deshalb, weil andere Ressourcen kaum zur Verfügung stehen. So ist etwa ein *unmittelbarer* Zugang zur Qualität(sentwicklung) von Lehre und Forschung nicht gegeben. Beider Qualitäten lassen sich nur verbessern, indem förderliche Rahmenbedingungen gesichert oder geschaffen werden. Solche sind insbesondere Freiräume für diejenigen, die die hochschulischen Kernleistungsprozesse tragen. Solche Freiräume sind nur über die Organisationsprozesse (z.B. funktionierende digitale Assistenz) zu erzeugen.

Insofern geht es um ein Hochschul*bedingungs*management: als zielgebundenes kontextgestaltendes Organisieren, das dem Gegenstand seiner Bemü-

hungen Möglichkeiten schafft. Ein solches kann es dann leisten, die Lehrenden und Forschenden davon zu befreien, ihre kreativen Ressourcen in der fantasievollen Bewältigung von Alltagsärgernissen und unzulänglich organisierten, obwohl routinisierten Prozesse zu vergeuden.

Realismus ist auch dabei hilfreich, vor allem bei Wirksamkeitsprognosen für Hochschulreformen, die einen optimierten Organisationskontext versprechen. Der amerikanische Hochschulforscher Robert Birnbaum (2000) hatte einst die „Lebenszyklen akademischer Managementmoden“ untersucht, die seit den sechziger Jahren aus der Wirtschaft in den (amerikanischen) Hochschulbereich eingewandert waren. Seine Ergebnisse:

- Weder haben sie die positiven Resultate erzeugt, die von den jeweiligen Proponenten versprochen, noch sind die negativen Folgen eingetreten, die von den jeweiligen Opponenten vorausgesagt wurden.
- So habe sich für die meisten Qualitätsmanagementansätze gezeigt, dass damit zwar Verbesserungen in der Hochschulverwaltung und bestimmten Dienstleistungseinheiten (z.B. Bibliothek, IT-Zentrum etc.) erreicht werden konnten.
- Weniger hingegen sei dies in den Bereichen gelungen, um die es in der Ausgangsdiskussion eigentlich gegangen war: etwa Qualität der Lehre oder Öffnung der Hochschulen für externe Anforderungen und Interessen.

Fragt man danach, was Hochschullehrende an Unterstützung benötigen, um mit neuen Anforderungen besser umzugehen und sich auf die anstehenden Veränderungen einzustellen, so ist das in erster Linie Zeit. E-Learning z.B. ersetzt zunächst einmal nichts, sondern ist Ergänzung und Unterstützung und jedenfalls zusätzlich. Die Beschäftigung damit kostet Zeit, welche an einer anderen Stelle abgegolten werden muss – oder an anderer Stelle fehlt.

Die grundsätzliche Maßgabe für ein Bedingungsmanagement, das auf Entlastung zielt, lässt sich übersichtlich formulieren: keine zusätzlichen Bürokratieelemente schaffen, keinen spürbaren Mehraufwand produzieren und möglichst kostenneutral bleiben. Dabei darf ein solcher Ansatz nicht nur auf die Maximierung kurzfristiger Effizienz abstellen. Durch die Integration eines kontinuierlichen Be- und Entlastungsmonitorings kann ein langfristig nicht nur effizientes, sondern mehr noch effektives Entlastungsmanagement geschaffen werden.

Optimierungen der Organisationsprozesse, die derart angeleitet sind, können

- die Chance eröffnen, dass zusätzliche Belastungen des wissenschaftlichen Personals durch Entlastung an anderer Stelle kompensiert oder sogar überkompensiert werden, was die positive Wahrnehmung z.B. des Hochschulmanagements förderte,

## Übersicht 36: Bausteine eines Entlastungsmanagements



- breitere Akzeptanz für Neuerungen erzeugen, da deren je individueller Nutzen über den je individuellen Kosten liegt, und
- im Idealfalle bei den Lehrenden zu freien Zeitressourcen führen, die wissenschaftlichen Tätigkeiten und damit auch der Qualität von Lehre und Forschung zugutekommen.

### Kollektive Achtsamkeit

Bei der Bewertung bzw. Umsetzung von Problembearbeitungen muss zwischen planbaren und nicht planbaren Ereignissen unterschieden werden. Planbare Ereignisse sind in der Regel direkt in der Prozessstruktur, z.T. durch Verzweigungen und Rücksprünge, vormodelliert. Nicht planbare Ereignisse stellen Ad-hoc-Abweichungen von der Prozessstruktur dar und sind daher nicht vormodellierbar. Die Herausforderung ist: Prozessdynamiken sind prinzipiell zu berücksichtigen. Prozesse sind folglich so zu modellieren, dass nicht planbare Ereignisse durch flexible Eingriffe aufgefangen werden können, sodass der Prozessablauf nicht scheitert. (Müller 2009: 199) Fehlen entsprechende Prozesskoordinationen oder treten Defizite innerhalb dieser auf, sind Reibungsverluste wahrscheinlich.

Hier sind Organisationsuntersuchungen aus anderen Kontexten informativ. So geht die Normal Accident Theorie (anhand technischer Großanlagen) davon aus, dass Unfälle in komplexen Systemen unvermeidbar sind (Perrow 1992). Im Anschluss daran fragt die Theorie der High Reliability Organizations (unter Bezug auf einerseits technische Großanlagen, andererseits Wirtschaftsunternehmen), wie man Organisationen sicherer gestalten kann. Sie

gelangt zu einem Konzept kollektiver Achtsamkeit in Organisationen (Roberts 1989; Weick/Sutcliffe 2010).

Deren Ausgangspunkte: Neben erwarteten Ereignissen gebe es immer auch unerwartete. Und während die unerwarteten Ereignisse gleichsam natürlicherweise blinde Flecken sind, gebe es auch innerhalb der erwarteten Ereignisse blinde Punkte. Denn immer bestehe die Neigung, eigene Erwartungen als bestätigt anzusehen. Der fortwährenden Produktion und Reproduktion solcher Leerstellen der Wahrnehmung lasse sich aber entgegenwirken. Dazu müssten folgende Prinzipien zur Anwendung gelangen:

- *Konzentration auf Fehler*: auch kleine Fehler erkennen, kommunizieren und bearbeiten; dafür braucht es eine Kultur der Offenheit;
- *Abneigung gegen vereinfachende Erklärungen*: Vereinfachungen vermeiden und Ereignisse möglichst präzise beschreiben;
- *Sensibilität für betriebliche Abläufe*: die Organisation muss sensibel für die Arbeit selbst sein, es ist anzuerkennen, dass Fehler latent im System liegen; auch bei Routinetätigkeiten ist achtsam vorzugehen, und Routinen werden dann ggf. überarbeitet;
- *Streben nach Resilienz*: mit Fehlern umgehen, deren Auswirkungen möglichst eindämmen, etwa durch Flexibilität und Widerstandsfähigkeit, und aus Fehlern lernen;
- *Respekt vor fachlichem Wissen*: Probleme werden weder durch Hierarchie gelöst noch einem einzelnen Experten zugewiesen; Entscheidungen können vielmehr nach oben und unten wandern, und Fachwissen für Problembearbeitungen ist auch ein Produkt zwischenmenschlicher Prozesse (ad-hoc-Netzwerke). (Weick/Sutcliffe 2010: 73)

### Übersicht 37: Prinzipien kollektiver Achtsamkeit



Nach Weick/Sutcliffe (2010: 73), eigene Darstellung

Eine solche kollektive Achtsamkeit könnte auch an Hochschulen eine mögliche Lösung für das Problem steigender Komplexität, die mit organisatorischen Störungen und Havarien einhergeht, sein. Sie würde es ermöglichen, Störungen als erwartbar zu akzeptieren, auch wenn die je konkreten Störungen und Havarien nicht vorhersehbar sind.

## 2. Digitalisierung: Mehr Kräfte freisetzen als binden

*Den Hochschulen werden neue Prozesse entweder aufgenötigt, oder sie halten solche neuen Prozesse für erforderlich, um Erwartungen zu begegnen, die so zuvor nicht bestanden hatten. Die Hochschulen reagieren darauf nicht zuletzt, indem sie digitale Lösungen für Prozessgestaltungen vorantreiben. Diese verändern gleichermaßen bisherige Prozesse wie Strukturen. Im Ergebnis solcher Reaktionen kann das Hochschulpersonal von bisher nötigen Improvisationsanstrengungen entlastet werden. Im Gelingensfalle lassen sich Entbürokratisierungswirkungen erzeugen. Hier wird allerdings ein Wechsel im organisationalen Handeln benötigt: von der vorrangig angebots- zu einer strikt nutzerorientierten Systemgestaltung und -bereitstellung.*

### Digitalisierungsstrategien? – Digitalisierungspolicies

Als Querschnittsthema berührt Digitalisierung zahlreiche Problemstellungen, die nur zum Teil durch die Hochschulen selbst bearbeitet werden können. Ihre Digitalisierung bleibt – trotz der gewachsenen Hochschulautonomie – etwa von rechtlichen Rahmenseetzungen oder von hochschulpolitischen Erwartungshaltungen und Schwerpunktsetzungen abhängig. Hochschulintern hat die Digitalisierung eine organisationsbezogene und eine technische Seite (daneben auch eine didaktische, wenn es um digitale Er-tüchtigung der Lehre geht, was über für unser Thema nur am Rande relevant ist). Die innewohnenden Differenzen werden nochmals durch die unterschiedlichen Handlungslogiken von Forschung, Lehre, Verwaltung und Hochschulmanagement gesteigert.

Wenn etwas so komplex ist, dann wird in der Regel eine *Strategie* als nötig erachtet. Das gilt auch im Kontext der Digitalisierung von Hochschulen und Wissenschaft. Häufig gelten IT-Konzepte unzutreffenderweise als Digitalisierungsstrategien. Eine tatsächliche Digitalisierungsstrategie muss

- die Herausforderungen der Digitalisierung beschreiben,
- daraus Ziele ableiten,
- für das Erreichen der Ziele Handlungsmaximen und -routinen formulieren,
- Entscheidungssituationen systematisieren und
- für das Bewältigen der Entscheidungssituationen Kriterien bereitstellen.

Strategien sind zunächst im Planungsdenken verankert, was Stärke und Schwäche ist. Die Stärken liegen in der Systematisierung und darin, dass sich so ungerichtetes oder allein intuitiv geleitetes Handeln vermeiden lässt. Planungen erleichtern die Reflexivität des Handelns, indem man prozessbegleitend abgleichen kann. So lässt sich feststellen, wo man stehen wollte, wo man – in der Regel: im Unterschied zu ersterem – steht und welche Umfeldbedingungen sich ggf. verändert haben.

Zugleich aber stehen Digitalisierungsstrategien in der Gefahr, als gleichsam planökonomische Bewirtschaftungsinstrumente missverstanden zu werden. Dieser Fall wird erkennbar, wenn sie einer Systematik so folgen, dass die permanenten Änderungen von Bedingungen und Möglichkeiten – wie sie für die Digitalisierung typisch sind – nicht integriert werden können. Dann gelingt es ihnen nicht, ihre Zielsetzungen dauerhaft mit sich ändernden Umsetzungsbedingungen zu verkoppeln.

Die bereits vorhandenen Digitalisierungsstrategien weisen häufig solche Mängel auf:

- Sie integrieren zum einen meist nicht die gesamte Breite der Digitalisierungsherausforderungen.
- Zum anderen sind sie nicht immer auch an zielgerichtete Aktivitäten gekoppelt.
- Häufig sind sie auf technische Aspekte fokussiert und vernachlässigen organisatorische und inhaltliche Anpassungen, sind nicht situationsensibel und selten Entscheidungsprogramme.

Typische Hemmnisse einer erfolgreichen Digitalisierung bleiben so unberücksichtigt. Durch allein planerisches Vorgehen scheinen die Fehlfunktionen, die bei den heute üblichen Vorgehensweisen in der Hochschuldigitalisierung entstehen, offenbar nicht angemessen bearbeitbar zu sein.

Doch auch, wenn eine Digitalisierungsstrategie solche Defizite vermeidet, gilt: Strategische Pläne sollten niemals als sklavisch bindendes Handlungskorsett missverstanden werden. Sie sind vielmehr dann sinnvoll, wenn sie es ermöglichen, von ihnen kontrolliert abweichen zu können – die Betonung liegt dabei auf *kontrolliert*. Hat eine Hochschule keine (Digitalisierungs-)Strategie, fehlt selbst die Grundlage für die kontrollierte Abweichung. Gibt es hingegen einen Plan, von dem fallweise abgewichen wird, dann besteht die Chance, auch auf anderen als den geplanten Wegen zum Ziel zu gelangen – soweit das jeweilige Ziel über die Zeit hin seine Geltung verteidigen kann.

Daneben können strategische Pläne auch die zugrundeliegenden Problemwahrnehmungen stabilisieren. Ebenso fördern sie die institutionelle Außendarstellung, indem

---

*Strategische Pläne sind dann sinnvoll, wenn sie es ermöglichen, von ihnen kontrolliert abweichen zu können*

---

diese systematisiert ist und Anknüpfungspunkte für externe Akteure geschaffen werden. Schließlich schaffen Planungen eine Rationalitätsfassade, die zwei Vorteile hat: Mit ihr lässt sich extern Legitimität generieren, und Hochschulintern kann sie dadurch zielführend sein, dass sie die Hochschulakteure zum Handeln nötigt.

Dennoch: Die Digitalisierung der Hochschule ist ein so gestaltungsoffener und dynamischer Prozess, dass er nur bedingt über strategische Programme steuerbar ist. Die Anwendungsbreite und die Fülle zur Verfügung stehender Optionen lassen gleichwohl Strukturierungen als unbedingt nötig erscheinen. Diese müssen rahmenbedingungssensibel, ressourcenberücksichtigend und zielrichtungsadäquat sein. Digitalisierung ist insofern ein Prozess, der extrem veränderungstolerante, also gleichsam bewusst instabile Strategien benötigt. Das ist an Hochschulen, die als organisierte Anarchien tagtäglich

---

*Digitalisierung benötigt  
veränderungstolerante,  
gleichsam bewusst instabile  
Strategien*

---

eine Neigung zum erratischen Entscheiden und viel öfter Nichtentscheiden ausleben, eine Herausforderung. Da können Digitalisierungspolicies helfen.

Das legt jedenfalls ein auffälliger Umstand nahe: Digitalisierungsstrategien verbleiben hinsichtlich der Umsetzungen zumeist im vagen. Nur gelegentlich werden Implementierungsaspekte vertieft, etwa unter dem Begriff der Governance. Ansonsten aber findet sich meist eine Aneinanderreihung von Empfehlungen präsentiert, die jedoch nicht unter einen einheitlichen Begriff gefasst werden.

Eine solche Systematisierung kann der Policy-Begriff leisten, gerade wenn er durch die Abgrenzung von Strategie profiliert wird. Der Begriff kann einen Perspektivwechsel auf die Digitalisierungsprozesse ermöglichen: weg von der Bewirtschaftung programmatischer Fassaden hin zur Betrachtung der Hochschuldigitalisierung als nicht nur technischer, sondern vor allem sozialer Prozess.

Policies generell stellen inhaltliche Anliegen in den Mittelpunkt und gestalten von diesen her die Prozeduren und Interaktionen, die zur Umsetzung nötig sind. Sie

- beginnen mit der Identifizierung und exakten Formulierung der lösungsbedürftigen Probleme,
- überführen diese in Zieldefinitionen, also anzustrebende problemlösende Absichten, und
- sodann in die Formulierung eines Handlungsprogramms incl. der Beantwortung von Ressourcenfragen.
- Im Anschluss werden die Absichten umgesetzt – Implementation – und können schließlich

- die damit erzeugten Wirkungen beobachtet und bewertet werden (Wirkungsprüfung oder Evaluation).
- Daran schließt sich eine Reprogrammierung an.

Dieser Handlungskreis ist permanent zu vollziehen – und er stellt zugleich eine idealisierende Modellierung dar. Reale Prozesse fügen sich typischerweise nicht linearen Modellierungen. Vielmehr kommen Phasenüberlappungen und Feedback-Schleifen vor, werden prozessbegleitend Interessendifferenzen wirksam und müssen verhandelt werden, können durch Veränderungen in benachbarten Handlungsfeldern korrigierte Schwerpunktsetzungen nötig sein, mögen sich im Vollzug einzelne Aspekte als nicht umsetzbar erweisen oder sich die Präferenzen maßgeblicher Akteure verändern.

---

*Die Gestaltung einer  
(Digitalisierungs-)Policy  
rechnet mit Abweichungen*

---

Deshalb integrieren Policies Rückkopplungen – im Digitalisierungskontext etwa Rückmeldungsoptionen seitens der Nutzer – und die Erwartung von Veränderungen der Rahmenbedingungen. Hierfür schließt die Implementation des Handlungsprogramms die Möglichkeit von Zielkorrekturen und Programmrevisionen ein. Die Gestaltung einer Policy rechnet also mit Abweichungen.

Gerade *Digitalisierungspolicies* müssen auch mit Abweichungen rechnen, denn Digitalisierung ist, wie erwähnt, extrem dynamisch und in ihrer Dynamik nur sehr bedingt vorhersehbar. Hochschulische Digitalisierungspolicies sind ein verändertes Grenzmanagement zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung: Sie müssen zum einen so gestaltet sein, dass sie sowohl für das Außenverhältnis als auch die Binnenverhältnisse der Wissenschaft verträglich sind. Zum anderen zielen Digitalisierungspolicies auf die fortwährende Abstimmung von Digitalisierung und Organisationsentwicklungen, d.h. auf ein Handlungsprogramm (Übersicht 38).

Auf dieser Basis können die Strukturierungen der Prozesse in Handlungsprogrammen festgehalten werden – durchaus in Gestalt von Digitalisierungsstrategien, wenn diese abweichungssensibel sind. Die technischen, organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltungen müssen zweierlei sicherstellen: Sie müssen auf die gegebene aktuelle Situation passen, und ebenso ist es nötig, dass sie auch künftige, heute noch nicht wissbare Digitalisierungsentwicklungen integrieren können.

*Zusammengefasst:* Digitalisierungsstrategien sind noch keine Digitalisierung, aber sie können Handlungsprogramme dafür sein. Damit sie auch wirksame Handlungsprogramme werden, lassen sie sich in Digitalisierungspolicies einbauen, deren Programmierung sie dann bilden. Als Planungsinstrumente

dürfen sie dabei nur unter einer Bedingung verstanden werden: Es ist immer mit Abweichungen zu rechnen.

### *Übersicht 38: Handlungsprogramm zur Abstimmung von Digitalisierung und Organisationsentwicklung*

#### **Schritt 1: Analyse der Rahmenbedingungen**

- *finanzielle und wirtschaftliche*, d.h. Förderung, Finanzierung, Vermarktung und Wirtschaftskooperationen: Höhe der Beträge in Relation zu Hochschulhaushalt oder Hochschulgröße, Ertragspotenziale in Relation zum Hochschulhaushalt, Marktanteile;
- *rechtliche*, d.h. Gesetze, Verordnungen, Verträge und Vereinbarungen: z.B. LHG, LVVO, KapVO, Datenschutz-, Urheber- oder Patentrecht, Verbindlichkeit vertraglicher Regelungen, Gratifikations- bzw. Sanktionsmöglichkeiten;
- *technologische und infrastrukturelle*, d.h. IT-Infrastruktur: Offenheit der eingesetzten Applikationen (Open Source, Schnittstellen/APIs), Einsatzbereitschaft/ Reifegrad, Integration in das digitale Ökosystem der Hochschule;
- *soziale*, d.h. die Bedarfe, Nutzung und Akzeptanz bei Mitarbeitern, Studierenden, Anspruchsgruppen: Anpassung an Nutzerbedarfe und -gewohnheiten, an Fachkräftebedarfe, Einbindung von Anspruchsgruppen, Sicherstellung von Akzeptanz, Fähigkeit zur Herstellung gleichen Zugangs zu Bildung.

#### **Schritt 2: Maßnahmenbeschreibung zur Steigerung der Verbindlichkeit**

Die Inhalte der Handlungsprogramme müssen vor allem konkret sein: Nur so veranlassen sie dann tatsächliche Handlungen, wirken nicht unverbindlich, und nur so werden im Zeitverlauf (Teil-)Erledigungen bzw. ausstehende Schritte nachvollziehbar oder aber nötige Programmänderungen sichtbar. Folgende Kategorien sind für die Maßnahmenbeschreibungen denkbar: Beitrag zu welchem Ziel, Handlungsfeld, Verantwortlichkeit, Ressourcenvolumen und Ressourcenquelle, Prioritätsstufe, Mitwirkende, Maßnahmen Erläuterung, zeitliches Umsetzungsziel.

#### **Schritt 3: Entscheidungsprogramme für künftige, heute noch unbekannt Digitalisierungsentwicklungen**

- Die Einzelschritte für Entscheidungsabläufe machen Alternativen sichtbar, etwa hinsichtlich der Angemessenheit digitaler Formen für nichtdigitale Inhalte.
- Sie sind risikosensibel, bspw. im Blick auf die Berücksichtigung von Fachspezifika.
- Sie ermöglichen es, unscharfe Formulierungen lösungsbedürftiger Probleme in wohlstrukturierte Probleme zu überführen, indem eindeutig formulierte Ziele und Informationen über deren Konsequenzen erzeugt werden.
- Hierfür sind insbesondere Entscheidungsregeln zu definieren, mit deren Hilfe sich der Ablauf eines Entscheidungsprozesses zur Lösung eines Entscheidungsproblems sinnvoll steuern lässt.

Soweit heute zu beobachten, kommen Digitalisierungspolicies an den Hochschulen überwiegend nur implizit, situativ und plausibilitäts gestützt vor.

Dabei ist zudem eines in Rechnung zu stellen: Die Bearbeitung und öffentliche Diskussion des Themas Digitalisierung fördert Dynamiken, die sich in der Summe zwar wie Digitalisierungspolicies lesen lassen, tatsächlich aber darauf fußen, dass einzelne Einrichtungen nicht diejenigen sein wollen, die einen Trend verschlafen haben. Ein Beispiel dafür ist die Etablierung von MOOCs an Hochschulen.

Soll der reale Entwicklungsstand an den Hochschulen widergespiegelt werden, muss hinter die Kommunikationsschablonen geschaut werden. Dann geraten mikropolitische Auseinandersetzungen und die zumeist unhinterfragte Praxis in den Blick. Nimmt man diese aber in den Hochschulen zur Kenntnis und bezieht sie in die Policyentwicklung ein, dann lassen sich leichter erfolgversprechende Mechanismen der Diffusion, der Durchsetzung, der Akzeptanzherstellung sowie der Verarbeitung von Scheiternserfahrungen entwickeln.

Digitalisierungspolicies vermögen insofern, anders als Strategien allein, eine hohe Verantwortlichkeit zu sichern. Mit dieser können dann auch die Veränderungsgeschwindigkeiten im Digitalisierungsgeschehen eingefangen werden.

Die Verantwortung dafür lässt sich bei einer oder einem CIO bündeln. Dieser trägt die Gesamtverantwortung für den IuK-Einsatz und ist möglichst hauptamtliches Mitglied der Hochschulleitung, um in alle notwendigen Entscheidungsstrukturen eingebunden zu sein. Vorzugsweise nimmt diese Person auch die strategische und operative Verantwortung zusammen wahr, indem sie zugleich die Leitung des innerhochschulischen IT-Dienstleisters, also des Rechenzentrums, innehat. (Wimmer 2017: 79f.; Schneider 2017: 12) Die anderen Entscheider dagegen sollten ihre fehlende IT-Kompetenz reflektieren: Das Fehlen kann man ihnen nicht vorwerfen, jedoch das Ignorieren dieses Umstandes (Schneider 2017: 18).

---

*Entscheider müssen ihre fehlende IT-Kompetenz reflektieren: Das Fehlen ist ihnen nicht vorzuwerfen, aber das Ignorieren dieses Umstandes*

---

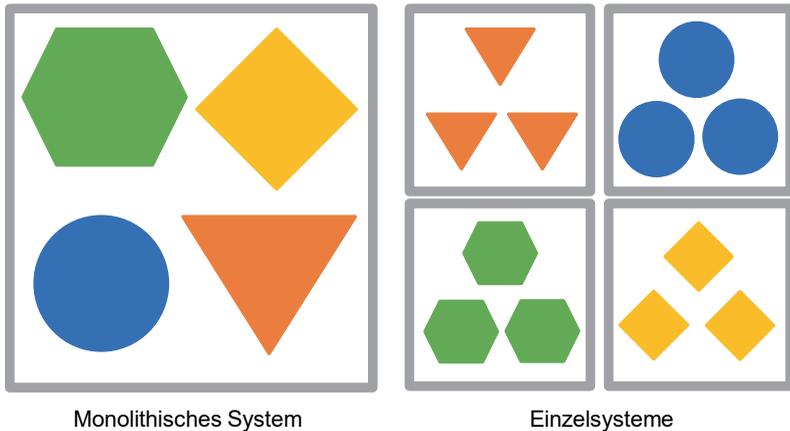
## **Systemeinheitlichkeit oder Systemdifferenziertheit**

Grundsätzlich gibt es zwei strategische Optionen für die Gestaltung von digitalen Assistenzstrukturen: den Einsatz eines „monolithischen Systems“ (Kleinschmidt 2015) oder mehrerer auf Einzelaufgaben spezialisierter Systeme. Was am effektivsten ist, wird sowohl in Hochschulpraxis als auch in der wissenschaftlichen Debatte kontrovers diskutiert.

Eine mögliche Zielstellung bei der Neugestaltung eines digitalen Assistenzsystems wäre, alle Funktionalbereiche und alle Integrationsebenen in einem

System abzudecken, das heißt: Die jeweilige Hochschule wird als zwar in sich differenziertes, aber doch als Einheit auftretendes Ganzes digital abgebildet. Im Erfolgsfalle kann dadurch sogar eines gelingen: Es wird nicht nur von außen, sondern auch intern die Wahrnehmung einer organisationalen Einheit erzeugt, die sich im analogen Leben aufgrund der dort gegebenen institutionellen Differenzen nie aufbauen lässt.

*Übersicht 39: Schematische Gegenüberstellung Monolithisches System und Einzelsysteme*



Allerdings: Der Anspruch, alle Funktionalbereiche und alle Integrationsebenen in einem System abzubilden, formuliert auch das Höchstmaß der denkbaren Komplexität. Die Interoperabilität von Informationssystemen verlangt eine Integration auf verschiedenen Ebenen. Genau darin liegt in der Praxis die Schwierigkeit.

Doch nicht alles müsse integriert sein bzw. lasse sich integrieren. So würde es bspw. nur wenig Sinn machen, Schnittstellen zwischen Buchhaltungs- und E-Learning-Prozessen bzw. -anwendungen zu schaffen. Entscheidend sei vor allem die Datenqualität. Denn die allen Integrationszielen vorausgehende zentrale Bedingung sei die Datenintegration, d.h. die Schaffung einer gemeinsamen Datenbasis. Daten bedürften aber der Interpretation. Eine automatische Bereitstellung sei insofern nur bedingt möglich. Darin liege auch der Unterschied zwischen Hochschulen und Behörden, letztere klar über Vorschriften und Gesetze geregelt. So sei eine hochschulweite zentrale Datenbank bisher Illusion. Die ‚Integration‘ bestehe heute darin, Schnittstellen

verschiedener Einzel- und Bastellösungen zu managen – einem „Zoo aus Tools“.<sup>3</sup>

Eine unzureichende Integriertheit in einem monolithischen System ist mit Folgekosten verbunden, die einzelfallsensibel abzuschätzen und gegeneinander abzuwägen sind. Dazu gehört auch die alternative Betrachtung der Vor- und Nachteile von mehreren auf Einzelaufgaben spezialisierten und parallel betriebenen Systemen.

Auf der Suche nach geeigneten Alternativen zu monolithischen Anwendungen erlangen Konzepte wie Enterprise Application Integration (EAI) oder Service-Oriented Architecture (SOA) zunehmende Aufmerksamkeit. Deren Ansätze sind von dem Verständnis getragen, dass Integration weder mit der Verschmelzung noch mit der Vereinheitlichung einzelner Teilsysteme einhergehen muss. Integration bedeutet dann die Verknüpfung unterschiedlicher Teilsysteme zu einer Gesamtstruktur, ohne die Teile zu vereinheitlichen. Stattdessen sind die Beziehungen zwischen den Teilsystemen explizit zu definieren und zu koppeln. (Vgl. Hansen/Neumann 2009: 267f.; Streibich 2008: 73; Kleinschmidt 2015: 709)

Ein solches Alternativsystem setzt also auf Integration der Teilsysteme bei gleichzeitigem Zulassen interner Differenzierung. Die Integration erfolgt dabei über eine Metastruktur. Diese ist (idealerweise) gekennzeichnet durch

- eine einheitliche teilsystemübergreifende Suchfunktion,
- intuitive Nutzerführung,
- individuelle Wahloptionen für die Arbeitsoberfläche und weitere Personalisierungsmöglichkeiten,
- optimierte Schnittstellenprogrammierung und automatisierte Export/Import Routinen, um die Datenverfügbarkeiten unter verschiedenen Oberflächen zu sichern.

Wenn es unwahrscheinlich ist, alle Datenbanken unter ein zentrales Dach bringen zu können, so lassen sich aber immerhin (Quer-)Verweise zwischen den Datenbanksystemen schaffen, um Verbindungen herzustellen.<sup>4</sup> Campus-Management-Systeme können dann die Knoten(punkte) im elektronischen Hochschulökosystem darstellen – als eine Art Konnektor.

Zudem kann ein solches System auch den technischen Teil eines Ausweges aus einem nichttechnischen Dilemma darstellen: ‚Eigentlich‘ müssten an

---

<sup>3</sup> Die Aussagen dieses Absatzes sind im wesentlichen konsensuale Ergebnisse der Diskussion in einem Expertenworkshop zum Thema „Digitalisierung von Hochschulprozessen“ (6.10.2016 an der Martin-Luther-Universität in Halle/Saale; siehe Bericht und Dokumentation der Hauptreferate unter <http://www.hof.uni-halle.de/veranstaltungen/workshop-mehr-digitalisierte-hochschulprozesse/>; 30.8.2019).

<sup>4</sup> Sabina Jeschke, die bei der Deutschen Bahn vergleichbare Probleme bearbeitet, zit. in Schwenn (2018)

den meisten Hochschulen Gesamtumbauten der digitalen Hochschulökosysteme vorgenommen werden. Doch praktisch lassen sich immer nur Einzelprozesse gestalten. Diese wiederum können aus Ressourcengründen niemals alle gleichzeitig angegangen werden.

Der organisatorische Teil des Ausweges wäre, das Dilemma pragmatisch durch strukturierte statt intuitive Bearbeitung aufzulösen. Diese müsste berücksichtigen, dass heute dort, wo erfolgreich digitalisiert wird, selektive Optimierungen stattfinden. Sie lassen – im Erfolgsfall – die Schwächen benachbarter Systeme umso deutlicher hervortreten. Alternativ dazu muss der soziale Gesamtzusammenhang, in den sich die technischen Systeme einordnen, den Horizont aller Neuerungen bilden.

## **Kommunikation und Koordination**

Hochschulangehörige bemängeln häufig, in der Praxis der Digitalisierung fehle es an Kommunikation und Koordination innerhalb der und zwischen den verschiedenen Hochschulebenen. Dieser Klassiker hochschulinterner Kritik steht auch beim Thema Digitalisierung gleichberechtigt neben dem anderen Klassiker: An der Hochschule werde man mit Informationen überhäuft, die in Gänze kaum verarbeitbar seien. Anhaltspunkte gibt es für beides.

Die Lösungen müssen wohl jenseits davon liegen, Digitalisierung vor allem als Bereitstellungsproblem zu behandeln. Sie hat sich zum Kommunikationsproblem gewandelt. Kommunikationsprobleme lassen sich lösen, wenn die Kommunikation vom Adressaten her gedacht und entsprechend gestaltet wird. Für die Digitalisierung bedeutet das:

- Nicht der Nutzer sollte sich in die Logik der Informationserfassung und -verwaltung hineinbegeben müssen. Vielmehr müssen die Informationsdienstleister bei der Gestaltung ihrer Angebote rigoros vom Nutzer her denken.
- Ausgangspunkte sind deren Bedürfnisse, Fertigkeiten, Funktionserfordernisse und Gewohnheiten.
- Nutzerorientierte Systemgestaltungen bedürfen der Verarbeitung des Erfahrungswissens der Nutzer. So nehmen bspw. Ergonomie und Design der Systeme heute eine sehr viel bedeutsamere Rolle ein als in den Anfangsjahren der Digitalisierung.
- Digitale Assistenz für Verwaltungsvorgänge sollte nicht als schlichte Übertragung analoger Handlungsroutinen in ein neues Erfassungsmedium gedacht werden. Besondere Relevanz erlangt dies, wenn Verwaltungsaufgaben im Zuge der Digitalisierung auf die wissenschaftliche Ar-

beitsebene verlagert werden, Wissenschaftler.innen aber typischerweise nicht nach Verwaltungslogik bzw. bürokratischen Regeln agieren.

- Generell sollten Aufgabenverschiebungen, die durch die Digitalisierung begünstigt werden, explizit reflektiert werden: sowohl vor dem Hintergrund benötigter Akzeptanz als auch hinsichtlich des Risikos beeinträchtigter Arbeitsmotivation der Wissenschaftler.innen.
- Neue elektronische Mechanismen zur Kontrolle des wissenschaftlichen Personals sind sehr zurückhaltend einzusetzen, da diese deren Aufgeschlossenheit und Akzeptanz gegenüber den elektronischen Systemen behindern können.

Wichtig ist es dabei auch, die verschiedenen Nutzergruppen zu unterscheiden. An Hochschulen sind das die wissenschaftliche Leistungsebene, die Studierenden und die Verwaltung:

- Nicht zuletzt angesichts der unterschiedlich ausgeprägten Digitalisierungsaffinitäten ist immer die Frage zu stellen, wie sich alle Nutzer und deren individuelle Wünsche einbeziehen lassen.
- Werden alle User auf gleiche Designs, Prozessroutinen und Funktionen verpflichtet, besteht – in Abhängigkeit von der Digitalisierungsaffinität – die Gefahr von Über- und Unterforderung jeweils einzelner Nutzergruppen.

Auf diesen Wegen kann leichter erreicht werden, was bislang nicht Standard ist: elektronische Systeme mit niedrigschwelligem Einstieg sowie komfortabler und flexibler Nutzbarkeit.

### 3. Standards: einvernehmlich definieren und anwenden

Für die Gestaltung von Organisationsprozessen und deren digitaler Er-tüchtigung empfiehlt es sich, einvernehmlich Standards zu definieren, denen dann fortwährend Geltung verschafft werden soll – und wird. Diese Standards wären gebietende Regeln, die für die Handelnden Hand-lungsgründe darstellen (Gil 2001: 55). Dabei sollten die Beteiligten nicht überfordert werden und prozessimmanente Umsteuerungen, wo diese nötig sind, möglich bleiben. Deshalb ist es sinnvoll, Mindeststandards zu definieren, d.h. nicht jedes wünschbare, sondern nur wichtige Anliegen in Gestalt von Standards zu fixieren.

#### Standards für organisatorische Gestaltungsprozesse

Für jegliche Neugestaltungen von Prozessen und Strukturen an einer Hoch-schule könnte folgender Katalog von Mindeststandards handlungsleitend sein – sofern sich die relevanten Akteure darauf zu verständigen vermögen:

- Es werden hinreichend stringente und damit nachvollziehbare *Zusammenhänge zwischen Problem und Problemlösung* hergestellt. So lassen sich Akzeptanzchancen schaffen, und die Zielerreichung ist nicht von vornherein allein glücklichen Zufällen überlassen.
- Der aktuelle *Stand des Wissens* über Wirkungszusammenhänge an Hochschulen wird zugrunde gelegt, um unrealistische Ziele und Umsetzungswege auszuschließen.
- Es wird in Rechnung gestellt, dass jedes Handlungsprogramm unter Be-dingungen begrenzter Rationalität formuliert wird. Daher werden *Rück-holmöglichkeiten für Einzelmaßnahmen* eingebaut. Das Handlungspro-gramm ist insofern ein Leitfaden, von dem auch kontrolliert abgewichen werden kann. Die Betonung liegt dabei auf *kontrolliert*.
- *Übermäßig viele Interessenkollisionen* werden vermieden. Zwar sind sol-che kaum auszuschließen. Doch ihr Übermaß kann immer dann unter-stellt werden, wenn die Interessen einer Mehrheit derjenigen, deren Mitwirkung entscheidend ist, dem jeweiligen Anliegen zuwiderlaufen.
- Veränderungsimmanente *Zielkonflikte* werden ausgeschlossen, da sol-che notgedrungen zur teilweisen Zielverfehlung führen müssten. Statt undifferenzierter Zielbündel, in denen allerlei Wünschbarkeiten formu-liert werden, werden klare Zielhierarchien bestimmt: Was soll vordring-lich umgesetzt werden, und was ist ggf. nachrangig?

- Der *Aufwand* wird mit dem erwartbaren *Nutzen* in ein vertretbares Verhältnis gebracht, um die Vergeudung öffentlicher Ressourcen zu vermeiden.
- Im Rahmen der Vorbereitung einer Maßnahme wird geklärt, wie eine angemessene *Ressourcenausstattung* erfolgen soll. Ersatzweise werden die Ressourcenquellen durch konkret benannte Umschichtungen festgelegt. Denn Veränderungen ohne Angabe, woher etwaige Mehrkosten kommen sollen, erzeugen zwangsläufig Umsetzungsprobleme.
- Neue Anliegen und ihre Umsetzungsinstrumente werden regelhaft einer *Hochschulverträglichkeitsprüfung* unterzogen. Dabei ist die Frage zu beantworten, ob (a) durch die anvisierten Reformziele und die Umsetzungsinstrumente bzw. durch die Art und Weise ihrer Anwendung die Erfüllung der hochschulischen Organisationszwecke gefördert würde, ob (b) Wirkungsneutralität zu prognostizieren wäre oder aber ob (c) zu erwarten stünde, dass die Erfüllung der Organisationszwecke behindert wird.
- Vermieden wird ein „Overkill durch Parallelaktionen“ (Pellert 2002: 25f.), da dieser immer auf dieselben Hochschulen und Fachbereiche trifft und sie in ihrer Handlungsfähigkeit paralyisiert. Die Überforderung der Organisation wird durch *Priorisierungen* vermieden: In *sämtlichen* Hochschulprozessen sind grobe Suboptimalitäten zu beheben, und in jeweils *einigen* Hochschulprozessen wird an der Herstellung feingliedrig optimaler Abläufe gearbeitet.
- Jede Maßnahme wird auf ihre *Bürokratisierungswirkungen* geprüft. Wo zusätzliche Bürokratisierungen erkennbar werden, findet eine sofortige Umsteuerung statt, um das übergreifende Ziel des Bürokratieabbaus nicht zu unterlaufen.
- *Effizienz steht im Dienste der Effektivität*, nicht umgekehrt. Hochschulzwecke zielen zuerst auf Effektivitätssteigerungen, also hohe Grade der Sachzielerreichung, nicht auf Effizienzerhöhungen, also schlichte Input-Output-Optimierungen, um ihrer selbst willen.
- Die Hybris, Qualität von Lehre und Forschung an Hochschulen derart steigern zu wollen, dass ein übersichtliches Handlungsprogramm in Gang gesetzt wird, welches die Ursachen erzeugt, als deren Wirkungen dann zwangsläufig Qualität entstünde, wird vermieden. Stattdessen folgen alle Aktivitäten der Einsicht, dass Qualität an Hochschulen dadurch entstehen kann, dass die Bedingungen so gestaltet werden, dass *Qualitätserzeugung nicht verhindert* wird.
- *Nicht Kontroll-, sondern Organisationsentwicklungsinstrumente* werden implementiert. Autonomie wird nach unten weitergegeben. Dazu werden Ziele vereinbart, die dem Tauschprinzip „(gratifizierte) Zielerreichung gegen Entscheidungsautonomie“ folgen.

- Evaluationen von Maßnahmenumsetzungen werden mit einem *klar formuliertem Bewertungsauftrag*, einer präzisen Evaluationszieldefinition und einer Benennung ihres methodischen Ansatzes – nicht: der Methoden im Detail – versehen: Vorher-Nachher-Vergleich, Ziel-Zielerreichungs-Abgleich oder Kosten-Wirksamkeits-Analyse. So wird vermieden, dass bereits methodisch unklar bleibt, worauf die Evaluation eigentlich zielt. Ermöglicht wird derart, dass ebenso Vor- wie auch Nachteile der Reformergebnisse und sowohl erreichte als auch verfehlt Ziele sichtbar werden.

Dieser oder ein ähnlicher Katalog ist dann ständiger Begleiter jeglicher Veränderungsprozesse. Da man sich einvernehmlich auf ihn verständigt hat, können auch alle Beteiligten fortlaufend auf ihn verpflichtet werden. Für die Beobachtung, wie Gestaltungsprozesse tatsächlich ablaufen, stellt der Katalog die Bewertungskriterien bereit (Übersicht 40).

*Übersicht 40: Standards für organisationale Gestaltungsprozesse*

Nr.	Standard	fortlaufend zu aktualisieren		
		In Konzeption berücksichtigt?	In Umsetzung erfolgreich berücksichtigt?	Nachsteuerungserfordernisse
1	stringenter Zusammenhang Problem – Problemlösung			
2	Stand des Wissens über Wirkungszusammenhänge zugrunde gelegt			
3	Rückholmöglichkeiten für Einzelmaßnahmen			
4	Vermeidung übermäßiger Interessenkollisionen			
5	veränderungsimmanente Zielkonflikte ausgeschlossen			
6	vertretbares Verhältnis Aufwand – Nutzen			
7	angemessene Ressourcenausstattung			
8	Hochschulverträglichkeitsprüfung von Instrumenten			
9	Sicherung Handlungsfähigkeit durch Priorisierungen			
10	Bürokratisierungswirkungen geprüft			
11	Effizienz steht im Dienste der Effektivität			
12	Kontextgestaltung, die Qualitätserzeugung nicht verhindert			
13	Organisationsentwicklungs- statt Kontrollinstrumente			
14	Evaluationen mit klar formuliertem Bewertungsauftrag			

## Digitalisierung: Standards der Nutzerorientierung

Der Erfolg eines digitalen Hochschulsystems gewährleistet vor allem ein spezifischer Fokus: die *Nutzerorientierung*, denn den Nutzern soll die digitale Assistenz helfen. Dazu bedarf es zunächst

- einer systematischen, moderierten und auch fortwährend zu wiederholenden Erfassung der Nutzerwünsche,
- daraus abgeleitet einer Definition des digitalen Soll-Zustands an der jeweiligen Hochschule und
- schließlich eines Ist-Soll-Abgleichs, mit dem Lücken identifiziert werden.

Die Hochschulen befinden sich wie Gesellschaft im Zeitalter des Frühdigitalismus. Innerhalb des Handlungsprogramms zur Hochschuldigitalisierung empfiehlt es sich daher, einvernehmlich Standards zu definieren, denen mit der umzusetzenden Policy fortwährend Geltung verschafft werden soll. Sie zielen darauf, den Wechsel von der bislang dominierenden vorrangig angebots- zu einer strikt nutzerorientierter Gestaltung des digitalen Hochschulökosystems anzuleiten. Es geht darum, immer von den Bedürfnissen, Fertigkeiten, Funktionserfordernissen und Gewohnheiten der Nutzer:innen her zu denken.

Dazu lassen sich zwei *Orientierungsstandards* formulieren:

- Im Grundsatz einigungsfähig dürfte der Gedanke sein, dass digitale Instrumente für Wissenschaftler:innen und Studierende *nicht Zwecke, sondern Mittel* (für anderes) sind. Dies explizit als Standard für jegliche Systemgestaltungen zu formulieren, ist dennoch sinnvoll: Es erinnert alle Beteiligten unablässig daran, dass nicht die Digitalisierung selbst das eigentliche Ziel ist, sondern deren Nutzung – und also auch deren möglichst komfortable Nutzbarkeit.
- Jegliche digitalen Neuerungen sollen *mehr Kräfte freisetzen als binden*. Auch darüber dürfte als allgemeine Handlungsmaxime unaufwendig Einvernehmen herzustellen sein. Bei den konkreten Umsetzungen digitaler Neuerungen wird sie dennoch vermutlich schnell konfliktbehaftet sein. Dann erweist sich der Wert, es explizit formuliert zu haben: Es eröffnet im Zeitverlauf die Möglichkeit, permanent Aufwand und Nutzen gegenüberstellen und eine Abschätzung der Kräftebindungen und der Kräftefreisetzungen einfordern zu können.

Abgeleitet von diesen beiden Orientierungsstandards können dann einerseits *Standards für die technischen Umsetzungen* fixiert werden:

- Realisiert wird immer eine *intuitive Nutzerführung*: niedrigschwellig im Einstieg, komfortabel in Usability.
- Es wird eine *plattformübergreifende Suchfunktion* programmiert.

- Es gibt keine Einführung eines neuen Systems oder Tools ohne *Schnittstellenprogrammierung* und automatisierte Export/Importroutinen, um die Datenverfügbarkeiten unter verschiedenen Oberflächen zu sichern.
- Sichergestellt wird die Flexibilität der Angebote: Personalisierungs- und *Individualisierungsoptionen* sowie die von vornherein mitgedachte Möglichkeit der Integration neu auftretender, heute *noch unbekannter Ansprüche*.

**Übersicht 41: Hochschuldigitalisierung: Standards der Nutzerorientierung**

Nr.	Standard	fortlaufend zu aktualisieren		
		In Konzeption berücksichtigt?	In Umsetzung erfolgreich berücksichtigt?	Nachsteuerungserfordernisse
<b>Orientierungsstandards</b>				
1	digitale Instrumente sind Mittel, nicht Zwecke			
2	digitale Neuerungen müssen mehr Kräfte freisetzen als binden			
<b>Standards für technische Umsetzungen</b>				
3	intuitive Nutzerführung			
4	(Integration in) plattformübergreifende Suchfunktion			
5	neues System/Tool nur mit Schnittstellenprogrammierung und Ex-/Importroutinen			
6	Flexibilität: Personalisierungsoptionen, Offenheit für künftige Ansprüche			
7	permanent aktualisierte IT-Landkarte der Hochschule			
<b>Organisatorische Standards der Hochschuldigitalisierung</b>				
8	vor Systemanwendung Pretests mit künftigen Nutzern			
9	(zeitlicher) Nutzen übersteigt (zeitliche) Kosten			
10	keine Verschiebungen Verwaltungsaufgaben auf Wissenschaftlerebene			
11	kurze, verständliche, rezipierbare Anleitungen			
12	wertschätzende Kommunikation gegenüber Bedenkenträgern			
13	Bedienungsfehler = Usability-Problem, nicht nutzerverursachtes Problem			

- Es wird eine *IT-Landkarte* der Hochschule bereitgestellt und permanent aktualisiert, so dass es kein elektronisches Angebot an der Hochschule gibt, das über diese Landkarte nicht auffindbar ist.

Andererseits lassen sich *organisatorische Standards der Hochschuldigitalisierung* festlegen:

- Bevor ein System in Anwendung geht, werden grundsätzlich *Pretests* unter Einbeziehung künftiger Nutzer durchgeführt.
- Anzustreben sind aufwandsrealistische Lösungen, welche die Probleme der Nutzer nicht vergrößern, sondern minimieren. Es werden spürbare *Entlastungswirkungen* erzeugt, d.h. grundsätzlich übersteigt der von den Nutzern jeweils prognostizierbare (zeitliche) Nutzen die (zeitlichen) Kosten.
- Es finden *keine Unter-der-Hand-Verschiebungen* klassischer Verwaltungsaufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene statt.
- *Anleitungen* zeichnen sich durch Kürze, Verständlichkeit und Rezipierbarkeit aus.
- Gegenüber Bedenkenträgern wird eine offene und *wertschätzende Kommunikation* gepflegt, denn diese wirken auch als Risikoanzeiger.
- Bedienungsfehler werden immer zuerst als *Usability-Problem* betrachtet und erst nach Prüfung ggf. als nutzerverursachtes Problem.

# Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Struktur-, Aufgaben- und Habituskonkurrenzen an Hochschulen.....	8
Übersicht 2:	Komplexitätssteigerungen und Verwaltung.....	14
Übersicht 3:	Begriffsabgrenzung: Bürokratie, Bürokratisierung und Bürokratismus.....	16
Übersicht 4:	Hochschulverwaltung und Hochschulmanagement.....	17
Übersicht 5:	Individueller Zeitverbrauch Hochschullehrender im Verhältnis.....	20
Übersicht 6:	Strategien des individuellen Umgangs mit steigenden organisatorischen Anforderungen .....	21
Übersicht 7:	Zwischenfazit in Stichworten: Organisationslasten der Wissenschaft .....	22
Übersicht 8:	Positive und negative Wirkungen der Bologna-Reform .....	25
Übersicht 9:	Digitalisierung der Hochschulorganisation als Digitalisierung lose gekoppelter Teilsysteme.....	28
Übersicht 10:	Überschlagsrechnung zum Aufwand von Akkreditierungen .....	34
Übersicht 11:	Verwaltungspraktische und -rechtliche Problembeschreibungen zu Prüfungen unter Bologna-Bedingungen .....	38
Übersicht 12:	Zwischenfazit in Stichworten: Administrationsbelastungen durch den Bologna-Prozess .....	40
Übersicht 13:	Typologie der aus dem und im Hochschulsystem zu besetzenden Beiräte.....	45
Übersicht 14:	Beauftragtenwesen an Hochschulen .....	46
Übersicht 15:	Zwischenfazit in Stichworten: Administrationslasten durch die Governance-Reform.....	47
Übersicht 16:	Belastungen durch digitale Assistenzsysteme im Überblick .....	48
Übersicht 17:	Das elektronische Hochschulökosystem .....	53
Übersicht 18:	Zwischenfazit in Stichworten: Administrationslasten durch Digitalisierung.....	57
Übersicht 19:	Reformierende Aktivitäten an Hochschulen seit den 90er Jahren .....	59
Übersicht 20:	Förderquoten von sozialwissenschaftlich relevanten BMBF-Förderausschreibungen 2013–2018 .....	61
Übersicht 21:	Rechtsvorschriften für und an Hochschulen .....	63
Übersicht 22:	Ursachen der Dysfunktionen des verwaltenden Organisierens im Überblick.....	66
Übersicht 23:	Rollenfremde bzw. als rollenfremd wahrgenommene organisierende Tätigkeiten des wissenschaftlichen Personals .....	69
Übersicht 24:	Hochschullehrtätigkeiten in einer typischen Semesterwoche.....	72
Übersicht 25:	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg: Prüfungsordnung für den Studiengang Bachelor of Science (B.Sc.) 2017 .....	75
Übersicht 26:	Administratives und akademisches Hochschulmanagement.....	78
Übersicht 27:	Digitale Suboptimalitäten .....	82
Übersicht 28:	Zwischenfazit in Stichworten: Berechtigte Belastungswahrnehmungen ....	84
Übersicht 29:	Vernachlässigte Folgen bei Nichteinlösung von Entlastungserwartungen.....	89

Übersicht 30: Zwischenfazit in Stichworten: Ambivalente Belastungswahrnehmungen .....	94
Übersicht 31: Voraussetzungen der Zufriedenheitssteigerung durch das Hochschulmanagement .....	102
Übersicht 32: Leitfragen zur Diagnose eines Sozialen Systems .....	103
Übersicht 33: Ausgewählte Instrumente und Methoden zur Reduzierung von Organisationslasten .....	106
Übersicht 34: Zielhierarchie durch Prioritätensetzung.....	109
Übersicht 35: Be- und Entlastungsausgleich .....	112
Übersicht 36: Bausteine eines Entlastungsmanagements.....	114
Übersicht 37: Prinzipien kollektiver Achtsamkeit.....	115
Übersicht 38: Handlungsprogramm zur Abstimmung von Digitalisierung und Organisationsentwicklung .....	121
Übersicht 39: Schematische Gegenüberstellung Monolithisches System und Einzelsysteme .....	123
Übersicht 40: Standards für organisationale Gestaltungsprozesse .....	129
Übersicht 41: Hochschuldigitalisierung: Standards der Nutzerorientierung .....	131

# Literatur

- Abraham, Martin/Günter Büschges (2009): Einführung in die Organisationssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2017): Prüfungsordnung für den Studiengang Bachelor of Science (B.Sc.), Freiburg, S. 9; URL [https://portal.uni-freiburg.de/pa-vwl/Info-Veranstaltung%20M.Sc.%20WS%2015-16/Rahmenpruefungsordnung%20B.Sc.\(23.9.2019\)](https://portal.uni-freiburg.de/pa-vwl/Info-Veranstaltung%20M.Sc.%20WS%2015-16/Rahmenpruefungsordnung%20B.Sc.(23.9.2019))
- Banscherus, Ulf/Alena Baumgärtner/Uta Böhm/Olga Golubchikova/Susanne Schmitt/Andrä Wolter (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Baumgarth, Benjamin/Justus Henke/Peer Pasternack (2016): Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelflüsse, Kontroversen und Entwicklungen im letzten Jahrzehnt, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf; auch unter URL [www.boeckler.de/pdf/p\\_studfoe\\_wp\\_1\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_studfoe_wp_1_2016.pdf) (5.4.2018).
- Bayer, Klaus (2013): Immer bessere Noten? Über die Zerstörung der geisteswissenschaftlichen Prüfungskultur, in: Forschung und Lehre 1/2013, S. 36–38.
- Beck, Dieter/Rudolf Fisch (2003): Komplexes Entscheiden und Entscheidungshilfen, in: Rainer Schweizer/Claude Jeanrenaud/Stephan Kux/Beat Sitter-Liver (Hg.), Verwaltung im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Probleme, Lösungswege: 20. Kolloquium (2001) der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Universitätsverlag Freiburg, Freiburg, S. 331–341.
- Berbuir, Ute (2010): Organisation der Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld von Bürokratisierung und Serviceorientierung, in: Lars Degenhardt /Birga Stender (Hg.), Forum Prüfungsverwaltung 2009, HIS: Forum Hochschule 15/2010, S. 77–82.
- Birnbaum, Robert (2000): The Lifecycle of Academic Management Fads, in: The Journal of Higher Education 1/2000, S. 1–16.
- Birnbaum, Christian (2011): Die schlimmsten rechtlichen Fallen im Prüfungswesen, in: Lars Degenhardt/Birga Stender (Hg.), Forum Prüfungsverwaltung, Prüfungsverwaltung im Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Rechtsvorschriften, S. 7–16.
- Bloch, Roland/Monique Lathan/Alexander Mitterle/Doreen Trümpler/Carsten Würmann (2014): Wer lehrt warum? Strukturen und Akteure der akademischen Lehre an deutschen Hochschulen, AVA – Akademische Verlagsanstalt, Leipzig.
- Boes, Andreas/Tobias Kämpf /Barbara Langes/ Thomas Lühr (2017): „Lean“ und „agil“ im Büro, transcript Verlag, Bielefeld.
- Bogumil, Jörg/Werner Jann (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Borgwardt, Angela (2015): Hochschulgovernance in Deutschland II, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin; auch unter <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/12109.pdf> (13.7.2018).
- Briedis, Kolja (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005, Hochschul-Informationssystem (HIS), Hannover.
- Brüggeheimer, Martin (2010): Auf dem Weg zur No-Stop-Verwaltung, in: VM Verwaltung & Management, Zeitschrift für moderne Verwaltung 2/2010, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden, S. 93–101.
- Bühlmeier, Daniel (2003): Auf dem Weg zu einer vernetzten, lernenden und geführt-führenden Verwaltung, in: Rainer Schweizer/Claude Jeanrenaud/Stephan Kux/Beat Sitter-Liver (Hg.), Verwaltung im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Probleme, Lösungs-

- wege: 20. Kolloquium (2001) der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Universitätsverlag Freiburg, Freiburg, S. 45–57.
- Bundesregierung (2015): Bürokratiebremse. Konzeption einer One in, one out-Regel, Berlin; URL [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/Buerokratieabbau/Anlagen/15-03-25-one-in-one-out.pdf;jsessionid=4FDD64133A7E8740A521B0A5C4781B5B.s4t2?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/Buerokratieabbau/Anlagen/15-03-25-one-in-one-out.pdf;jsessionid=4FDD64133A7E8740A521B0A5C4781B5B.s4t2?__blob=publicationFile&v=6) (13.9.2018).
- Bundesregierung (2017): Die Bürokratiebremse „One in, one out-Regel“. Bilanz für den Zeitraum von Januar 2015 bis August 2017, Berlin; URL [https://www.bundesregierung.de/Con345tent/DE/Artikel/Buerokratieabbau/Anlagen/2017-09-27-sonderbilanz-oioo.pdf;jsessionid=4FDD64133A7E8740A521B0A5C4781B5B.s4t2?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bundesregierung.de/Con345tent/DE/Artikel/Buerokratieabbau/Anlagen/2017-09-27-sonderbilanz-oioo.pdf;jsessionid=4FDD64133A7E8740A521B0A5C4781B5B.s4t2?__blob=publicationFile&v=6) (13.9.2018).
- Christen, Markus/Ruedi Stopp (2003): Verwaltung als komplex-adaptives System. Anmerkungen aus Sicht der Komplexitätsforschung, in: Rainer Schweizer/Claude Jeanrenaud/Stephan Kux/Beat Sitter-Liver (Hg.), Verwaltung im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Probleme, Lösungswege: 20. Kolloquium (2001) der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Universitätsverlag Freiburg, Freiburg, S. 235–254.
- Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 1/1972, S. 1–25.
- Degenhardt, Lars (2010): Bundesweite Befragung zur Prüfungsverwaltung, in: Lars Degenhardt/Birga Stender (Hg.), Forum Prüfungsverwaltung 2009, HIS, Hannover, S. 83–96.
- Derlien, Hans-Ulrich/Doris Böhme/Markus Heindl (2011): Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung, Springer VS, Wiesbaden.
- DFG, Deutsche Forschungsgemeinschaft (2016): Informationsverarbeitung an Hochschulen. Organisation, Dienste und Systeme. Stellungnahme der Kommission für IT-Infrastruktur für 2016–2020, Bonn; URL [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/wgi/kfr\\_stellungnahme\\_2016\\_2020.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/wgi/kfr_stellungnahme_2016_2020.pdf) (5.9.2017).
- Ellwein, Thomas (1994): Das Dilemma der Verwaltung. Verwaltungsstruktur und Verwaltungsreformen in Deutschland, B.I.-Taschenbuchverlag, Mannheim u.a.
- FH Fulda, Fachhochschule Fulda (2005): Bedienungsanleitung für QISPOS (Notenverbuchung und Leistungsverbuchung für Prüfer); URL [http://www2.hs-fulda.de/zv/QIS/Bedienungsanleitung\\_QISPOS\\_Prufer.pdf](http://www2.hs-fulda.de/zv/QIS/Bedienungsanleitung_QISPOS_Prufer.pdf) (11.8.2016).
- Fisch, Rudolf/Burkhard Margies (Hg.) (2014): Bessere Verwaltungssprache. Grundlagen, Empirie, Handlungsmöglichkeiten, Duncker & Humblot, Berlin.
- Förster, Kerstin/Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, Dresden; URL [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12960/Foerster-Wendler\\_Theorien-Konzepte-Agilitaet\\_gesamt.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12960/Foerster-Wendler_Theorien-Konzepte-Agilitaet_gesamt.pdf) (28.8.2019).
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Springer VS, Wiesbaden.
- Freiburghaus, Dieter (2013): Im Gehäuse der Hörigkeit, in: NZZ, 17.9.2013; URL <https://www.nzz.ch/meinung/im-gehaeuse-der-hoerigkeit-1.18151503> (27.3.2018).
- Frey, Hartmut (1999): E-Mail: Revolution im Unternehmen. Wie sich Motivation, Kommunikation und Innovationsgeist der Mitarbeiter wandeln, Luchterhand, Neuwied.
- Friedrichsmeier, Andres (2012): Varianten der Messung von Organisationsführung. Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitätenaufwand der Hochschullehrer, in: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation, Springer VS, Wiesbaden, S. 165–190.
- Friedrichsmeier, Andres/Matthias Geils/Matthias Kohring/Esther Laukötter/Frank Marcinkowski (2013): Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen, Münster.
- Gehmlich, Volker (2004): European Credit Transfer System (ECTS): Praktische Anleitungen zu einer Umsetzung, in: Winfried Benz/Jürgen Kohler/Klaus Landfried (Hg.), Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlag, Stuttgart, S. 1–33, E 5.2.

- Geithner, Silke/Veronika Krüger (2008): Hochleistungsteams: Lernen durch Reflexion, in: Peter Pawlosky/Peter Mistele (Hg.), Hochleistungsmanagement, Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern, Gabler, Wiesbaden, S. 134–149.
- Gierhake, Olaf (2001): Integriertes Geschäftsprozessmanagement; Gestaltungsrahmen, Vorgehensmodelle, Integrationsansätze zum effizienten Einsatz von Prozessunterstützungstechnologien, Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft, Braunschweig/Wiesbaden.
- Gil, Thomas (2001): Bewertungen, Berlin Verlag Arno Spitz/Nomos Verlag, Berlin.
- Glowalla, Gudrun (2019): Warum eine gute Fehlerkultur in Unternehmen wichtig ist, Interview am 14.1.2019 mit adhideo; URL <https://bit.ly/2VNIX7L>.
- Hansen, Hans Robert/Gustaf Neumann (2009): Wirtschaftsinformatik 1. Grundlagen und Anwendungen, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.
- Haude, Oliver/Markus Toschläger (2017): Digitalisierung allein löst keine Organisationsprobleme. Warum Einführungsprojekte von Campus-Management-Systemen mehr als nur IT-Projekte sind, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), Einzwevierpunktuell. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem (=die hochschule 1/2017), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 59–69.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (Hg.) (2009): Bologna: Zentral- und Sonderaspekte. Zur anstehenden Reparaturphase der Studienstrukturreform (=die hochschule 2/2009), Institut für Hochschulforschung, Halle-Wittenberg.
- Heinrich, Peter (Interview) (2007): „Bis zum Rande der Legalität“, in: duzMagazin 9/2007, S. 29.
- Herzberg, Kurt (Hg.) (2015): Gute Verwaltung durch besseres Verstehen. Chancen und Grenzen einer bürgerfreundlichen Behördensprache, Kommunal- und Schul-Verlag, Wiesbaden.
- Hettlage, Robert (2015): Beitrag über Max Webers „Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie“, in: Stefan Kühl (Hg.), Schlüsselwerke der Organisationsforschung, Springer VS, Wiesbaden, S. 718–723.
- Heublein, Ulrich/Julia Ebert/Christopher Hutzsch/Sören Isleib/Johanna Richter/Jochen Schreiber (2015): Studienbereichsspezifische Qualitätssicherung im Bachelorstudium. Befragung der Fakultäts- und Fachbereichsleitungen zum Thema Studienerfolg und Studienabbruch; URL [https://www.uni-heidelberg.de/md/journal/2016/01/fh201503-\\_studienerfolg.pdf](https://www.uni-heidelberg.de/md/journal/2016/01/fh201503-_studienerfolg.pdf) (16.7.2019).
- HFD, Hochschulforum Digitalisierung (2016): Zur nachhaltigen Implementierung von Lerninnovationen mit digitalen Medien, Berlin, URL [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD%20AP%20Nr%2016\\_Grundlagentext%20Change%20Management.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD%20AP%20Nr%2016_Grundlagentext%20Change%20Management.pdf) (12.4.2018).
- Hill, Hermann (1998): Komplexität und Komplexitätsmanagement im öffentlichen Sektor, in: Heinrich W. Ahlemeyer/Roswita Königwieser (Hg.), Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Gabler, Wiesbaden, S. 329–345.
- Hofmann, Stefanie (2005): Elementaraspekte der Curricularentwicklung. Neue Studienangebote an den essentiellen Schritten des Qualitätsregelkreises orientiert konzipieren, in: Winfried Benz/Jürgen Kohler/Klaus Landfried (Hg.), Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlag, Stuttgart, S. 1–8, E 1.2
- HS Niederrhein, Hochschule Niederrhein (2008): Online-Service für Lehrende. Bedienungsanleitung; URL [https://studinfo.hsnr.de/qispos/pub/Benutzerhandbuch-QISPOS-Pr%C3%BCferfunktion\\_Version\\_3.pdf](https://studinfo.hsnr.de/qispos/pub/Benutzerhandbuch-QISPOS-Pr%C3%BCferfunktion_Version_3.pdf) (11.8.2016).
- HS Regensburg, Hochschule Regensburg (2007): HIS-QIS. Hinweise für Prüfer; URL [https://www.hs-regensburg.de/qis/doc/QIS\\_an\\_pruefer.pdf](https://www.hs-regensburg.de/qis/doc/QIS_an_pruefer.pdf) (11.8.2016).
- HTW Berlin, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2016): Anleitung zur Notenverwaltung, URL <https://portal.rz.htw-berlin.de/anleitungen/cm/lehr-ende/allgemein/notenverwaltung> (11.8.2016).

- Huth, Dieter/Alain Michel Keller/Stefan Spehr (2017): Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), *Einszweivierpunkt null. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem – Folge 2 (=die hochschule 2/2017)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 59–69.
- IfD, Institut für Demoskopie Allensbach (2016): Die Lage von Forschung und Lehre an deutschen Universitäten 2016. Ausgewählte Ergebnisse einer Online-Befragung von Hochschullehrern, Allensbach, angefordert bei der Redaktion von *Forschung & Lehre* (22.12.2016)
- Inside (2018): Schluss mit Bürokratie – Effizienzprogramm VW; URL <http://inside.volkswagen.de/Schluss-mit-Buerokratie.html> (26.8.2019)
- Jantz, Bastian/Sylvia Veit (2011): Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung, in: Bernhard Blanke/Christoph Reichard/Frank Nullmeier/Götttrik Wewer (Hg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Springer VS, Wiesbaden, S. 126–135.
- Jahr, Volker (2009): Spiele mit Innovation und Macht im Fachbereich, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform (=die hochschule 2/2009)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 155–169.
- kau [Jürgen Kaube]: Teurer Blödsinn, in: *F.A.Z.*, 22.3.2016, S. 9.
- Kleinschmidt, Andre (2015): Strategisches zu Campusmanagementsoftware, in: Douglas Cunningham (Hg.), *Informatik 2015, Lecture Notes in Informatics (LNI)*, Gesellschaft für Informatik, Bonn, 701–712.
- Kloke, Katharina/Georg Krücken (2012): Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmungen und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre, in: Fred G. Becker/Georg Krücken/Elke Wild (Hg.), *Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen*, Bertelsmann, Gütersloh, S. 13–29.
- Kloke, Katharina (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*, Springer VS, Wiesbaden.
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), *Praxis der systemischen Organisationsberatung*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11–25.
- Konzendorf, Götz (2006): Die Gesetzesfolgeabschätzung als Instrument der Vermeidung und Verminderung von Rechtsvorschriften?, in: Eberhard Bohne (Hg.), *Bürokratieabbau zwischen Verwaltungsreform und Reformsymbolik*, Duncker & Humblot, Berlin, S. 103–121.
- Kühl, Stefan (2011): Der Sudoku-Effekt der Bologna-Reform... und mögliche Wege zu seiner Minimierung. Überlegungen zur Gestaltung von Studiengängen im Rahmen der Bologna-Reform anhand der Konzeption für einen Master Soziologie der Universität Bielefeld, Bielefeld, URL [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Working-Paper-1a\\_2011-Sudoku-Effekt-der-Bologna-Reform-mit-Maximen-110111-Endfassung.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-1a_2011-Sudoku-Effekt-der-Bologna-Reform-mit-Maximen-110111-Endfassung.pdf) (30.11.2015).
- Kühl, Stefan (2011a): Verschulung wider Willen. Die ungewollten Nebenfolgen einer Hochschulreform, Bielefeld; URL [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Working-Paper-5\\_2011-Verschulung-wider-Willen-110415.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-5_2011-Verschulung-wider-Willen-110415.pdf) (30.11.2015).
- Kühl, Stefan (2011b): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*, VS Verlag, Wiesbaden.
- Kühl, Stefan (2012): Der Sudoku-Effekt. Die Komplexitätsexplosion an den Hochschulen, in: *Forschung und Lehre* 4/2012, S. 290–293.
- Kuhlen, Rainer (2004): *Informationsethik. Umgang mit Wissen und Informationen in elektronischen Räumen*, UVK, Konstanz.

- Leis, Günther (1982): Die Bürokratisierungsdebatte. Der Stand der Auseinandersetzung, in: Joachim Jens Hesse (Hg.), Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 168–189.
- Leonhardt, Walter (2014): Die Praktizierung der „Regel des Zehnten Mann“ in der Wirklichkeit; URL [http://www.academia.edu/29261964/Die\\_Praktizierung\\_der\\_Regel\\_des\\_Zehnten\\_Mann\\_in\\_der\\_Wirklichkeit](http://www.academia.edu/29261964/Die_Praktizierung_der_Regel_des_Zehnten_Mann_in_der_Wirklichkeit) (1.10.2018)
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Duncker & Humblot, Berlin.
- LSZ-Consulting (2019): Warum IT-Manager in Ökosystemen denken sollten. URL: <https://www.lsz-consulting.at/blog/warum-it-manager-oekosystemen-denken-sollten> (22.5.2019).
- Mastronardi, Philippe (2003): Die Verwaltung im 21. Jahrhundert – eine Skizze, in: Rainer Schweizer/Claude Jeanrenaud/Stephan Kux/Beat Sitter-Liver (Hg.), Verwaltung im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Probleme, Lösungswege: 20. Kolloquium (2001) der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Universitätsverlag Freiburg, Freiburg, S. 369–400.
- Mayntz, Renate (1997): Soziologie der öffentlichen Verwaltung, C. F. Müller Verlag, Heidelberg.
- Metz-Göckel, Sigrud (2002): Über den Charme eines kreativen Verwaltungsbeamten, in: Walter Grünzweig/Matthias Kleiner/Werner Weber (Hg.), Bürokratie und Subversion: Die Universität in der permanenten Reform auf dem Weg zu sich selbst. Eine Streitschrift zum 65. Geburtstag von Dietrich Groh, LIT, Münster, S. 139–152.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009 [1977]): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 28–56.
- MLU, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2009): Prüferfunktion. Dokumentation und Bedienungsleitfaden, Halle.
- Muriel, Reichl (2014): Verliebt, versagt und zwangsexmatrikuliert, in: ZEIT Campus online; URL: <https://www.zeit.de/studium/hochschule/2014-06/bologna-bachelor-master/ko-mplettansicht> (25.6.2018).
- Müller, Dominic (2009): Management datengetriebener Prozessstrukturen, Verlag Dr. Hut GmbH, München.
- Neuweg, Georg H. (2001): Könnerschaft und implizites Wissen: zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis, Waxmann, Münster.
- Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, in: Uwe Willkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation, Springer VS, Wiesbaden, S. 279–291.
- Nickel, Sigrun/Frank Ziegele (2010): Karriereförderung im Wissensmanagement – Nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Nöbauer, Herta (2012): Response to Celia Whitchurch's contribution „Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals“, in: Brigitte Kossek/Charlotte Zwiauer (Hg.), Universität in Zeiten von Bologna. Zur Theorie und Praxis von Lehr- und Lernkulturen, V&R unipress, Göttingen, S. 341–344.
- Papst, Josephine (2015): Dozenten unter Druck – Durch die Klausur gefallen? Beschwerde dich doch!, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung online; URL <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/dozenten-unter-druck-durch-die-klausur-gefallen-beschwerde-dich-doch-1374-9149.html> (25.6.2018).
- Pasternack, Peer (2001): Bachelor und Master – auch ein bildungstheoretisches Problem, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 2/2001, S. 263–281.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal, BWV - Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin.

- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Böhlau, Wien.
- Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität, in: Thomas Reil/Martin Winter (Hg.), Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 21–29.
- Perrow, Charles (1992): Normale Katastrophen. Die unvermeidlichen Risiken der Großtechnik, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Reuke, Hermann (2007): Das Akkreditierungsverfahren, in: Falk Bretschneider/Johannes Wildt (Hg.), Handbuch Akkreditierung von Studiengängen. Eine Einführung für Hochschule, Politik und Berufspraxis, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 164–169.
- Meinel, Christoph/Larry Leifer (2011): Design Thinking Research, in: Hasso Plattner/Christoph Meinel/Larry Leifer (Hg.), Design Thinking. Understand – Improve – Apply, Springer, Berlin, Heidelberg, S. xiii–xiv.
- Pirr, Uwe (2017): Die räumliche Komponente digitaler Lehre. Ein Erfahrungsbericht, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), Einzweivierpunkt null. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem – Folge 2 (=die hochschule 2/2017), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 51–58.
- Roberts, Karlene (1989): New Challenges to Organizational Research. High Reliability Organizations, in: Industrial Crisis Quarterly 3/1989, S. 111–125.
- Rösener, Anke/Claus Precht/Wulf Damkowski (2007): Bürokratiekosten messen – aber wie? Methoden, Intentionen und Optionen, edition sigma, Berlin.
- Schneider, Gerhard (2017): Campus 4.0: Neuer Stress fürs Rechenzentrum, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), Einzweivierpunkt null. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem – Folge 2 (=die hochschule 2/2017), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 7–19.
- Schreiter, Jan/ Rainer Alt (2013): Modellierungswerkzeuge zur Abbildung der Standardisierung und Individualisierung bei Hochschulprozessen, in: Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, Proceedings 43, Koblenz, S. 320–333.
- Schubert, Bernd (2014): Die Effekte der Verhaltensökonomie und ihre Nutzbarkeit für das Marketing, Göttingen; URL: [https://www.vwa-goettingen.de/assets/media/Prinzhorn\\_Lisa\\_Thesis.pdf](https://www.vwa-goettingen.de/assets/media/Prinzhorn_Lisa_Thesis.pdf) (5.10.2018).
- Schuppan, Tino (2011): Informatisierung der Verwaltung, in: Bernhard Blanke/Christoph Reichard/Frank Nullmeier/Göttrik Wewer (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Springer VS, Wiesbaden.
- Schwenn, Kerstin (2018): Hardcore-Physikerin im Pünktlichkeitstest, in: F.A.Z., 1.3.2018, S. 24.
- Seibel, Wolfgang (2016): Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung, Suhrkamp Verlag, Berlin.
- Senger, Harro von (2001): Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, Beck, München.
- Serrat, Olivier (2017): The Five Whys Technique. Knowledge Solutions. Springer, Singapur, S. 307–310.
- StatBA, Statistisches Bundesamt (2003): Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen 1980–2002, Wiesbaden, auch unter [https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCFileNodeServlet/DEHeft\\_derivate\\_00006863/2110431027004.pdf](https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00006863/2110431027004.pdf) (12.7.2018).
- StatBA, Statistisches Bundesamt (2017): Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung, im Auftrag der Bundesregierung und des Nationalen Normenkontrollrates, Wiesbaden; URL [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/ErfuellungsaufwandHandbuch.pdf;jsessionid=9625EFA711D81AAD89762EDB8AF982BD.InternetLive2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/ErfuellungsaufwandHandbuch.pdf;jsessionid=9625EFA711D81AAD89762EDB8AF982BD.InternetLive2?__blob=publicationFile) (15.9.2018).
- Stender, Birga (2010): Prüfungsverwaltung. Ein Tätigkeitsfeld im Wandel, in: Lars Degenhardt/Birga Stender (Hg.), Forum Prüfungsverwaltung 2009, Hannover, S. 97–106.

- Stratmann, Friedrich (2007): Supportprozesse in Hochschulen, in: Friedrich Stratmann/Peter Altvater/Carsten Bartels/Yvonne Bauer (Hg.), Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, HIS: Forum Hochschule 6/2007, S. 7–30.
- Streibich, Karl-Heinz (2008): Der Paradigmenwechsel ist in vollem Gange, in: Wirtschaftsinformatik 1/2008, S. 73–74.
- Türk, Klaus (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation, Enke Verlag, Stuttgart.
- Ulich, Eberhard/Marc Wülser (2009): Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven, Gabler, Wiesbaden.
- Veit, Sylvia (2010): Bessere Gesetze durch Folgenabschätzung? Deutschland und Schweden im Vergleich, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Vogler, Petra (2006): Prozess- und Systemintegration. Evolutionäre Weiterentwicklung bestehender Informationssysteme mit Hilfe von Enterprise Application Integration, Springer-Verlag, Wiesbaden.
- von der Heyde, Markus/Gunnar Auth/Adreas Hartman/Christian Erfurth (2017): Hochschulentwicklung im Kontext der Digitalisierung – Bestandsaufnahme, Perspektiven, Thesen, in: Maximilian Eibl/Martin Gaedke (Hg.), Informatik 2017, Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 1757–1772.
- Weber, Max (1980 [1921/22]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Mohr, Tübingen.
- Weick, Karl E./Kathleen M. Sutcliffe (2010): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Wimmer, Martin (2017): IT-Governance an Hochschulen. Notwendigkeit, Stand und Wege zum Erfolg, in: Daniel Hechler/Peer Pasternack (Hg.), Einzweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem (=die hochschule 1/2017), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 70–82.
- Wind, Martin (2006): IT in der Verwaltung – lange Historie, neue Perspektiven, in: Martin Wind/Detlef Kröger (Hg.), Handbuch – IT in der Verwaltung, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 3–34.
- Winkler, Helmut (1993): Qualität der Hochschulausbildung – was ist das?, in: ders. (Hg.), Qualität der Hochschulausbildung. Verlauf und Ergebnisse eines Kolloquiums an der Gesamthochschule Kassel, Verlag Jenior & Preßler, Kassel, S. 27–30.
- Winter, Martin (Hg.) (2007): Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess (=die hochschule 2/2007), Institut für Hochschulforschung, Wittenberg; auch unter [http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/07\\_2/dhs\\_2007\\_2.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/07_2/dhs_2007_2.pdf) (13.9.2016).
- Winter, Martin (2009): Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland, Institut für Hochschulforschung, Halle-Wittenberg, auch unter [http://www.hof.uni-halle.de/daten/eien/ab\\_1\\_2009.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/daten/eien/ab_1_2009.pdf) (23.10.2015).

## Autoren

Prof. Dr. **Peer Pasternack**, Direktor des Instituts für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Bildung und Wissenschaft in demografisch herausgeforderten Regionen, Hochschulpolitik, Hochschulorganisation, Wissenschaftszeitgeschichte.

eMail: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de); <http://www.peer-pasternack.de>

Dr. **Sven Preußner**, Studium der Soziologie und Psychologie an den Universitäten Leipzig und Université Paris Diderot (Abschluss als Diplomsoziologe), Promotion in Medizinwissenschaft an der Universität Leipzig, seit 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkt: Hochschulorganisation.

eMail: [svn.pruesser@hof.uni-halle.de](mailto:svn.pruesser@hof.uni-halle.de)

**Sebastian Schneider** M.A., Soziologiestudium an der Technischen Universität Chemnitz, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Bildung und Wissenschaft in demografisch herausgeforderten Regionen, Digitalisierung an Hochschulen, Hochschulorganisation.

eMail: [sebastian.schneider@hof.uni-halle.de](mailto:sebastian.schneider@hof.uni-halle.de)

## Lieferbare Themenhefte „die hochschule“ 2006–2018

- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen* (2018, 279 S.; € 20,-)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktmull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktmull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem* (2017, 193 S.; € 17,50)
- Peter Tremp / Sarah Tresch (Hg.): *Akademische Freiheit. ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium* (2016, 181 S.; € 17,50)
- Cort-Denis Hachmeister / Justus Henke / Isabel Roessler / Sarah Schmid (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission* (2016, 170 S.; € 17,50)
- Marion Kamphans / Sigrid Metz-Göckel / Margret Bülow-Schramm (Hg.): *Tabus und Tabuverletzungen an Hochschulen* (2015, 214 S.; € 17,50)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hrsg.): *Ein Vierteljahrhundert später. Zur politischen Geschichte der DDR-Wissenschaft* (2015, 185 S.; € 17,50)
- Susen Seidel / Franziska Wielepp (Hg.): *Diverses. Heterogenität an der Hochschule* (2014, 216 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S.; € 17,50)
- Jens Gillessen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)
- Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012, 328 S.; € 17,50).
- Karsten König / Rico Rokitte: *Weltoffen von innen? Wissenschaft mit Migrationshintergrund* (2012, 210 S.; € 17,50)
- Edith Braun / Katharina Kloke / Christian Schneijderberg (Hg.): *Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung* (2011, 212 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulföderalismus* (2011, 217 S.; € 17,50)
- Carsten Würmann / Karin Zimmermann (Hg.): *Hochschulkapazitäten – historisch, juristisch, praktisch* (2010, 216 S.; € 17,50)
- Georg Krücken / Gerd Grözinger (Hg.): *Innovation und Kreativität an Hochschulen* (2010, 211 S.; € 17,50)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform* (2009, 215 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen* (2009, 203 S.; € 17,50)
- Robert D. Reisz / Manfred Stock (Hg.): *Private Hochschulen – Private Higher Education* (2008, 166 S.; € 17,50)
- Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack: *Forschungslandkarte Ostdeutschland*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler (Sonderband 2007, 299 S., € 17,50)
- Reinhard Kreckel / Peer Pasternack (Hg.): *10 Jahre HoF* (2007, 197 S., € 17,50)
- Karsten König (Hg.): *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (2006, 201 S.; € 17,50)
- Georg Krücken (Hg.): *Universitäre Forschung im Wandel* (2006, 224 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)  
<http://www.die-hochschule.de>

*Schutzgebühren:* Einzelheft € 17,50. Jahresabonnement € 34,-. Privatabonnen-  
tInnen € 19,- (Abogebühren inklusive Versandkosten)

*Kündigungen:* Jeweils bis vier Wochen vor Ablauf des Jahres für den folgen-  
den Jahrgang.

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere AbonnentInnen da-  
rauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abon-  
nementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Kopiervorlage:

<b>Bestellung</b>	
Ich/wir bestelle/n:	
1. Einzelheft Nr. ....	€ 17,50
2. .... mal <i>die hochschule</i> im Jahresabonnement      à	€ 34,-
3. .... mal <i>die hochschule</i> im PrivatabonnetInnen-Abo      à	€ 19,-
Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündige.	
.....	
Name	
.....	
Adresse	
.....	
eMail.....	
.....	
Ort, Datum	Unterschrift

Einzusenden an:  
Institut für Hochschulforschung, Vertrieb „die hochschule“,  
Collegienstr. 62, 06886 Wittenberg, oder [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

## HoF-Handreichungen

Online unter <https://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm>

Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.

Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.

Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider (2014): *Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.

Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.

Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.

Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen‘ Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik*, Halle-Wittenberg 2013, 107 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*, Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

Peer Pasternack

### 20 Jahre HoF

**Das Institut für Hochschulforschung  
Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte  
– Entwicklung – Resultate**

Berlin 2016, 273 S.

ISBN 978-3-937573-41-0

Bezug: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

Auch unter [http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/01\\_20\\_J\\_HoF\\_Buch\\_ONLINE.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/01_20_J_HoF_Buch_ONLINE.pdf)



## Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ 2016–2019

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, 2019, 296 S.

Peer Pasternack: *Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme. Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 383 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Wissenschancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 359 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 361 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unter Mitwirkung von Jens Gillissen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 347 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kurz vor der Gegenwart. 20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 291 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 274 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Theologie im Sozialismus. Konfessionell gebundene In-stitutionen akademischer Bildung und Forschung in der DDR. Eine Gesamtübersicht*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 341 S.

Peer Pasternack: *20 Jahre HoF. Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte – Entwicklung – Resultate*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 273 S.

Peer Pasternack / Isabell Maue: *Die BFI-Policy-Arena in der Schweiz. Akteurskonstellation in der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, Tobias Kolasinski und Henning Schulze, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 327 S.

Peer Pasternack: *Die DDR-Gesellschaftswissenschaften post mortem: Ein Vierteljahrhundert Nachleben (1990–2015). Zwischenfazit und bibliografische Dokumentation*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 613 S.

## HoF-Arbeitsberichte 2016–2019

Online unter: [https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)

110: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt / Jens-Heinrich Schäfer: „*Wie auf einem Basar*“ *Berufungsverhandlungen und Gender Pay Gap bei den Leistungsbezügen an Hochschulen in Niedersachsen*, unter Mitarbeit von Judit Anacker, Aaron Philipp, Sven Preußner, Philipp Rediger, 2019, 142 S.

109: Justus Henke / Norman Richter / Sebastian Schneider / Susen Seidel: *Disruption oder Evolution? Systemische Rahmenbedingungen der Digitalisierung in der Hochschulbildung*, 2019, 158 S.

108: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Lebensbegleitend: Konfessionell gebundene religiöse, politische und kulturelle Allgemeinbildungsaktivitäten incl. Medienarbeit in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen, Bildungs- und Kommunikationsformen*, 2018, 143 S.

107: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt: *Dem Kulturwandel auf der Spur. Gleichstellung an Hochschulen in Sachsen. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst*, unter Mitarbeit von Zozan Dikkat und Charlotte Hansen, 2018, 124 S.

106: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelle Fort- und Weiterbildungen für Beruf und nebenberufliche Tätigkeiten in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen und Bildungsformen*, 2018, 107 S.

105: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Das kirchliche Berufsbildungswesen in der DDR*, 2018, 176 S.

104: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelles Bildungswesen in der DDR: Elementarbereich, schulische und nebenschulische Bildung*, 2017, 104 S.

103: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen*, 2017, 103 S.

102: Anke Burkhardt / Gunter Quaißer / Barbara Schnalzer / Christoph Schubert: *Förderlandschaft und Promotionsformen. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017*, 2016, 103 S.

101: Peer Pasternack: *25 Jahre Wissenschaftspolitik in Sachsen-Anhalt: 1990–2015*, 2016, 92 S.

100: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid / Sebastian Schneider: *Third Mission Sachsen-Anhalt. Fallbeispiele OVGU Magdeburg und Hochschule Merseburg*, 2016, 92 S.

1'16: Peer Pasternack: *Konsolidierte Neuaufstellung. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2011–2015*, 124 S.

*Peer Pasternack*

## **Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme**

Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 497 S.  
ISBN 978-3-8305-3951-3. € 37,-

1982 waren vier Einrichtungen zum Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) fusioniert worden. Damit entstand ein Großinstitut mit 230 Wissenschaftler:innen. 1991 schloss sich daran die Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst an, die bis 1995 die ostdeutsche Hochschultransformation dokumentierte und erforschte. 1996 wurde das heutige Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) gegründet. Vom ZHB ausgehend werden das wichtigste Vorgängerinstitut, das Umfeld sonstiger Forschungen über Hochschulen in der DDR incl. Wissenschaftsforschung und die sich in den 90er Jahren anschließenden Einrichtungen in den Blick genommen.

Das ZHB unterstand unmittelbar dem Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen und war insofern ein Ressortforschungsinstitut. Die Ressortforschung der DDR hat bislang wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren. Doch setzte sich das DDR-Wissenschaftssystem nicht nur aus Hochschulen, Akademien der Wissenschaften und Industrieforschung zusammen, sondern auch aus Instituten, die der Regierung oder dem SED-Zentralkomitee zugeordnet waren: im gesellschaftswissenschaftlichen Bereich insgesamt 22. Wie in allen Staaten, so galt auch in der DDR: Die entsprechenden Einrichtungen wurden unterhalten, um politisch definierte Erkenntnisinteressen zu befriedigen.



Rui Wu

## Zur Promotion ins Ausland

Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 383 S.  
ISBN 978-3-8305-3939-1. € 27,-

In der Promotionspraxis steht dem expliziten Wissen ein umfangreiches implizites Wissen gegenüber. Während explizites Wissen etwa in Regelwerken und Handbüchern fixiert ist, zeigt sich implizites Wissen vor allem in gelingender Praxis. Der Erwerb dieses stillen Wissens ist zentral für das erfolgreiche Durchlaufen des Promotionsprozesses. Hier wird jedoch gegenwärtig auf das vermittelte explizite Wissen fokussiert.

Ein Bild des relevanten impliziten Wissens entsteht, wenn man die Entwicklungsaufgaben während des Promotionsprozesses und die Bewältigungsstrategien der Doktoranden betrachtet. In deren Zusammenspiel vollzieht sich die akademische

Professionalisierung und persönliche Entwicklung der Doktoranden: Während der drei Promotionsphasen (Einstiegs-, Qualifizierungs- und Abschlussphase) stehen die Doktoranden vor wechselnden Entwicklungsaufgaben, die sie identifizieren und mittels unterschiedlicher Bewältigungsstrategien bearbeiten müssen. Die Bewältigungsstrategien werden plastisch herausgearbeitet durch die Auswertung von zahlreichen Interviews mit chinesischen Doktoranden, die in den unterschiedlichen Promotionsphasen wiederholt wurden. Je nach Entwicklungsphase können die Bewältigungsstrategien als Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Eigenart charakterisiert werden.

Abschließend werden diese Befunde in praktische Handlungsempfehlungen übersetzt – von der Sensibilisierung der Doktoranden und ihrer Betreuer:innen für die Herausforderungen des impliziten Wissens bis hin zur Schaffung spezifischer Veranstaltungsformate zu deren Thematisierung und Bearbeitung.



*Justus Henke*

## **Third Mission als Organisationsherausforderung**

Neuaustrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 296 S.  
ISBN 978-3-8305-3968-1. € 28,-

Von Hochschulen werden verstärkt zusätzliche Beiträge zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung erwartet, die sich unter dem Begriff Third Mission fassen lassen. Für eine strategische Entwicklung sind die Hochschulen allerdings auch auf das Wissenschaftsmanagement angewiesen, dessen konzeptionelle Zuarbeiten und operativen Tätigkeiten sie für die Organisation und Kommunikation der Third Mission benötigen. Anhand der Analyse der Beziehungen des Wissenschaftsmanagements innerhalb der Hochschule wird die zentrale Fragestellung untersucht, welche Möglichkeiten der Einflussnahme Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule haben, inwiefern ihnen das hilft, ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken und welche dieser Möglichkeiten sie tatsächlich geltend machen. Ein zentraler Befund der empirischen Untersuchung ist, dass die Wissenschaftsmanager/innen ihre Einflussmöglichkeiten nicht so nachdrücklich geltend machen wie erwartet, was insbesondere durch das bestehende Nebeneinander zweier Kulturen im Wissenschaftsmanagement verursacht ist: einem manageriellen Rollenverständnis und einem eher dienstleistungsorientierten, ohne ausgeprägten Mitgestaltungsanspruch.

