

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, Regelmäßigkeit 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
3. Welche Belastungswahrnehmungen sind nur zum Teil berechtigt?.....	85
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

1. Entbürokratisiertes Gestalten.....	96
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
2. Digitalisierung: Mehr Kräfte freisetzen als binden.....	117
Digitalisierungsstrategien? – Digitalisierungspolicies.....	117
Systemeinheitlichkeit oder Systemdifferenziertheit.....	122
Kommunikation und Koordination	125
3. Standards: einvernehmlich definieren und anwenden.....	127
Standards für organisatorische Gestaltungsprozesse	127
Digitalisierung: Standards der Nutzerorientierung	130
Verzeichnis der Übersichten	133
Literatur	135
Autoren.....	142