



# Strategische Entwicklung von HAW

Verwaltungen im Wandel – Gestaltungsspielräume, Anforderungen und Restriktionen



## Begrüßung

# Programmüberblick

## Montag, 18.05.2026

12:00 Uhr Ankommen & Anmeldung

13:00 Uhr Begrüßung und thematische Einführung

13:45 Uhr Austausch zum Verwaltungswandel an der eigenen Hochschule

14:30 Uhr Pause

15:00 Uhr Podiumsdiskussion zu Leitlinien, Treibern und Restriktionen des Wandels in Verwaltungen

16:00 Uhr Pause

16:30 Uhr Parallele Workshops zu Handlungsfeldern des Wandels von Verwaltungen

18:00 Uhr Ende des 1. Tagungstages

18:00 Uhr Abendessen

## Dienstag, 19.05.2026

08:45 Uhr Ankommen

09:00 Uhr Ergebnispräsentation aus den Workshops

09:45 Uhr Vorträge 1 & 2

10:45 Uhr Pause

11:15 Uhr Vorträge 3 & 4

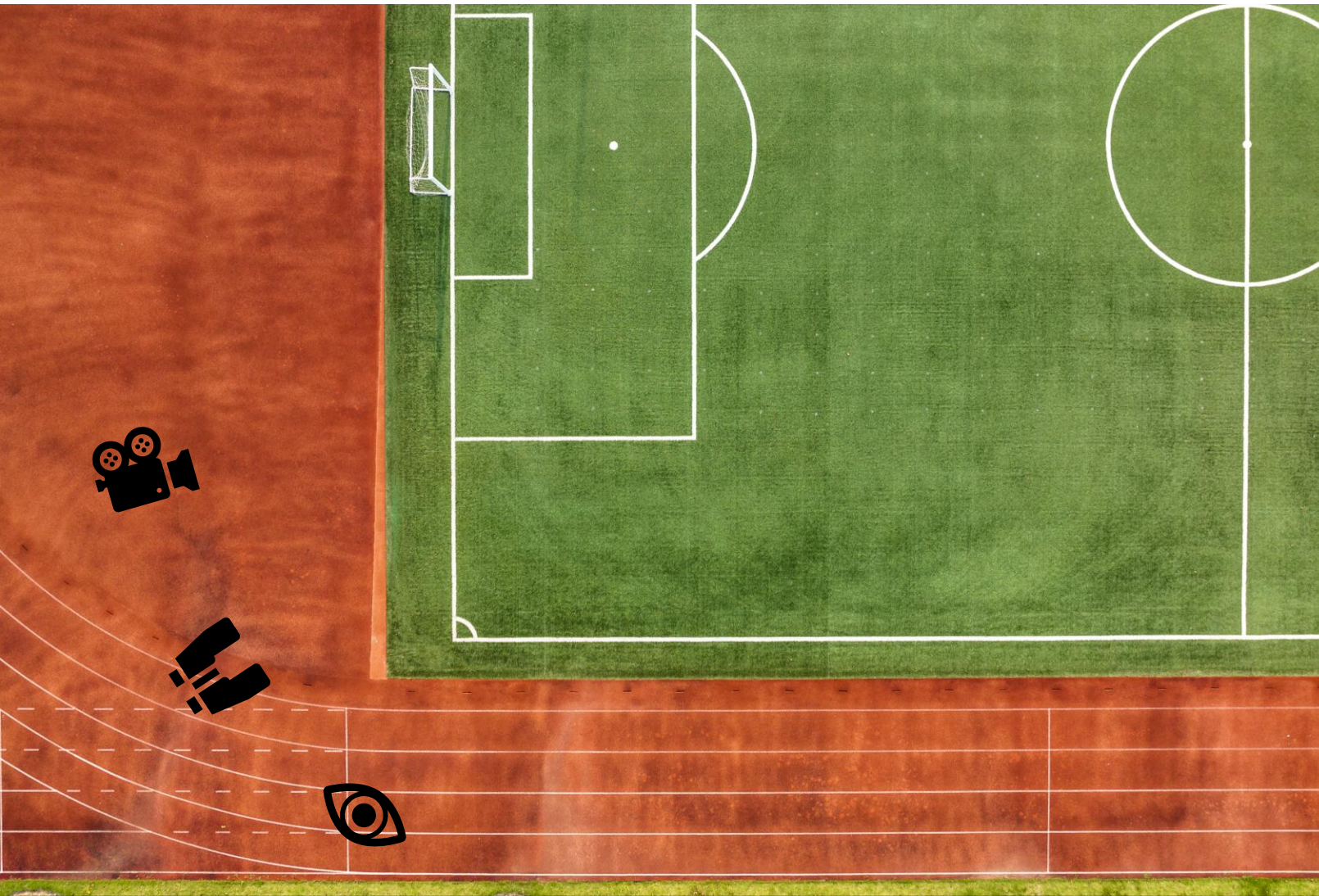
12:15 Uhr Abschlussplenum

12:45 Uhr Veranstaltungsende & Mittagsimbiss



## **Thematische Einführung: Hochschulverwaltung im Wandel – Beobachtungen vom Spielfeldrand**

# Hochschulverwaltung im Wandel – Gestaltungsspielräume, Anforderungen und Restriktionen



H  
I  
S  
HE

WIR GESTALTEN  
HOCHSCHULZUKUNFT.

Dr. Grit Würmseer  
Dr. Björn Möller

# Agenda



Das Spielfeld



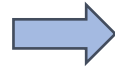
Die Umwelt des Spiels  
(ändert sich ständig)



Wer bestimmt, wie das Spiel  
gespielt wird?

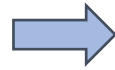
# Entwicklung der Fachhochschulen zu Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Primär: Lehreinrichtung



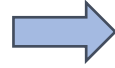
Lehre um Forschung und Wissenstransfer ergänzt

Praxisorientierung/ Anwendung



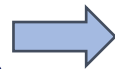
Praxisorientierung/ Anwendung

Abschluss: Diplom (FH)



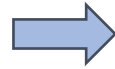
Gleichstellung des Abschlusses mit Universitäten: BA/MA; Promotionsmöglk.

Verwaltung ausgerichtet auf Kernbereiche, insb. Studium & Lehre



Aufbau von umfassenden Servicestrukturen für Wissenschaft

Regionale Ausrichtung



Regionale und internationale Ausrichtung

# Aufgaben von Hochschulen: Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin

(1) ... Wissenschaft und Kunst durch Forschung, Lehre und Studium und der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten ...

(2) ... Entwicklung von Lösungsansätzen für gesellschaftliche Fragestellungen ...

(3) ... Erhalt und zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen ...

(4) ... wissenschaftliche Infrastruktur des Landes ...

(5) ... Wissens- und Technologietransfer ...

(6) ... Personalentwicklung ...

(8) ... weiterbildenden Studium ...

(9) ... sozialen Belange der Studierenden ...

(10) ... Gleichstellung ...

(11) ... internationale Zusammenarbeit ...

(12) weitere Aufgaben dürfen durch die Senatsverwaltung übertragen werden

# Agenda



Das Spielfeld



Die Umwelt des Spiels  
(ändert sich ständig)



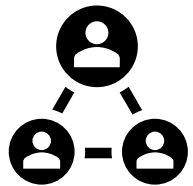
Wer bestimmt, wie das Spiel  
gespielt wird?

# Die Umwelt des Spielfelds wandelt sich (ständig)

**01**

**Personal**

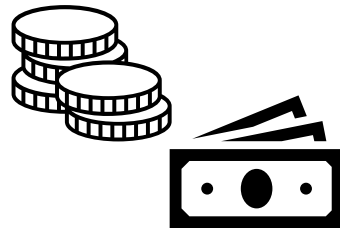
---



**02**

**Finanzen**

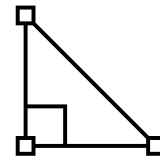
---



**03**

**Fläche &  
Sanierung**

---



**04**

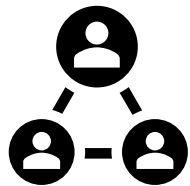
**Digitale  
Transformation**

---



01

Personal



## BEFRAGUNG ZEIGT BEDEUTUNG DES FACHKRÄFTEMANGELS FÜR DIE HOCHSCHULEN

Stifterverband (13.12.2023): [Online-Link](#)

HINTER DEN KULISSEN  
DER HOCHSCHULEN:  
STUDIE BELEUCHTET  
PERSONALSITUATION  
IN DER VERWALTUNG

HIS-HE (03.03.2026): [Online-Link](#)

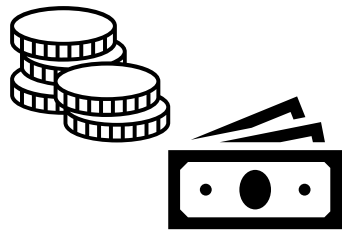
## Die Boomer gehen: Warum der Generationenwechsel an Hochschulen eine große Chance ist

Experts Table.Briefings (12.02.2025): [Online-Link](#)

# Die Umwelt des Spielfelds wandelt sich (ständig)

02

Finanzen



## NRW-Hochschulen in Sorge: Wie hoch fallen die Kürzungen aus?

WDR (19.08.2025): [Online-Link](#)

## Hochschulfinanzen: Die Zukunft wird aufgebraucht

Research.Table (16.12.2024): [Online-Link](#)

BILDUNGSFINANZIERUNG

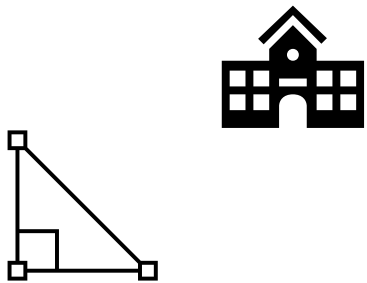
## Die Kostenkrankheit der Hochschulen

Frankfurter Allgemeine Zeitung (15.04.2026): [Online-Link](#)

# Die Umwelt des Spielfelds wandelt sich (ständig)

03

Fläche &  
Sanierung



## Bund-Länder-Vereinbarung: „Den Sanierungsstau an Hochschulen endlich auflösen“

Hochschulrektorenkonferenz (09.02.2026): [Online-Link](#)

## FLÄCHENSUFFIZIENZ UND NEW WORK. ENTWICK- LUNGSAUFGABEN FÜR DEN HOCHSCHULBAU IN 2025

HIS-HE (22.01.2025): [Online-Link](#)

## HOCHSCHULEN ALS LERNORTE FÜR FUTURE SKILLS

Hochschul-Bildungs-Report 2020  
Jahresbericht 2019

Hochschul-Bildungs-Report (2020): [Online-Link](#)

# Die Umwelt des Spielfelds wandelt sich (ständig)

04

Digitale  
Transformation



TRANSFORMATION

## Hochschulen zunehmend digitalisiert – Forschung im Hintertreffen

Forschung & Lehre (14.10.2025): [Online-Link](#)

STUDIE ZUR DIGITALISIERUNG AN  
HOCHSCHULEN: GROSSE  
POTENZIALE BLEIBEN UNGENUTZT

Stifterverband (11.04.2024): [Online-Link](#)

Pressemittlung

## Hochschultag Verwaltung

„Verwaltung mit KI gestalten - herausfordernd,  
verantwortungsvoll, zukunftsfähig“

Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit  
(24.11.2025): [Online-Link](#)

# Die Umwelt des Spielfelds wandelt sich (ständig)

## 01

### Personal

---

- Fachkräftemangel
- Angespannte Personalsituation
- Wettbewerbliche Personalgewinnung

## 02

### Finanzen

---

- Knapper werdende Mittel
- Wachsende Transformationsanforderungen

## 03

### Fläche & Sanierung

---

- Verdichten, sparen, renovieren – alles gleichzeitig ...
- ... und dann noch innovative Lehr- und Lernorte

## 04

### Digitale Transformation

---

- Prozesse, Systeme, Kultur - ein Dreiklang im Dauerwandel
- Und jetzt auch noch KI?

***Die Diagnose ist bekannt. Die Frage bleibt: Welchen Umgang finden Sie damit?***

# Agenda



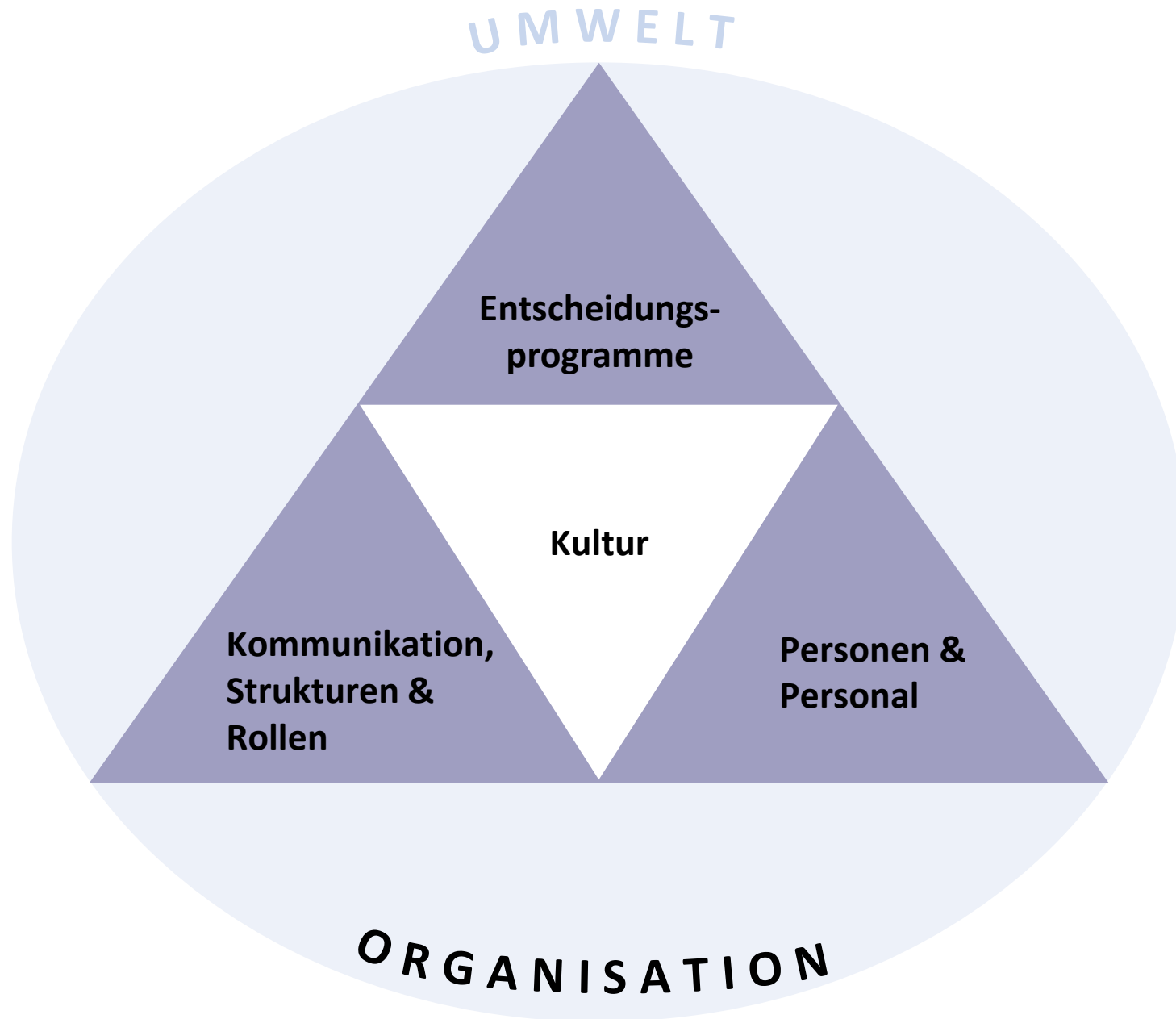
Das Spielfeld



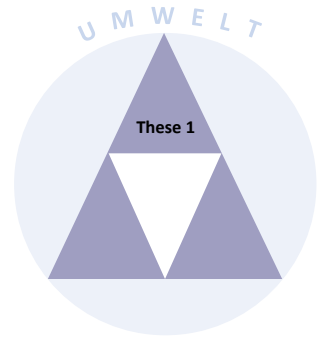
Die Umwelt des Spiels  
(ändert sich ständig)



Wer bestimmt, wie das Spiel  
gespielt wird?



# These 1: In der Komplexität braucht es Orientierung und Entscheidung.

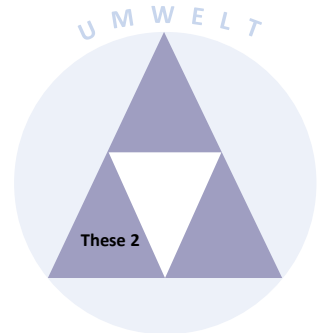


Entscheidungsprogramme legen fest, “welches Handeln als richtig und welches als falsch anzusehen ist.” (Kühl, 2011)

Entscheidungen über die Art der Entscheidungsfindung ist zentral.

Wer nicht entscheidet, entscheidet trotzdem.

## These 2: In der Unsicherheit braucht es klare Kommunikation.

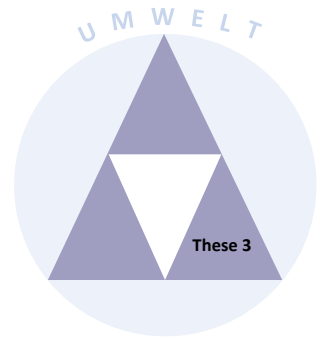


Kommunikationswege legen fest, wie in Organisationen entschieden wird – in Bezug auf Strukturen und Prozesse, Hierarchie und Rollen. (Kühl, 2011)

Entscheiden ist eine Führungsaufgabe...aber: nicht jede Entscheidung muss durch die Führungskraft selbst getroffen werden.

Wandel gelingt nicht per Dekret – aber auch nicht durch endlose Partizipation (Beteiligung mit Fokus).

## These 3: Leidenschaft und Vertrauen sind keine soft skills.

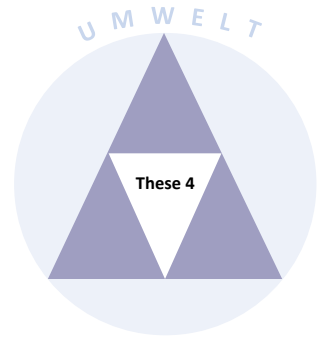


Entscheidungen hängen von den Personen ab. Damit stellt sich die Frage: Welches Personal braucht die Hochschule in Zukunft?

Diese müssen ihr Potenzial entfalten und sich an verändernde Anforderungen anpassen können.

Die Fähigkeiten und die Entwicklung der Mitarbeitenden gilt es, in Einklang mit den organisationalen Anforderungen zu bringen.

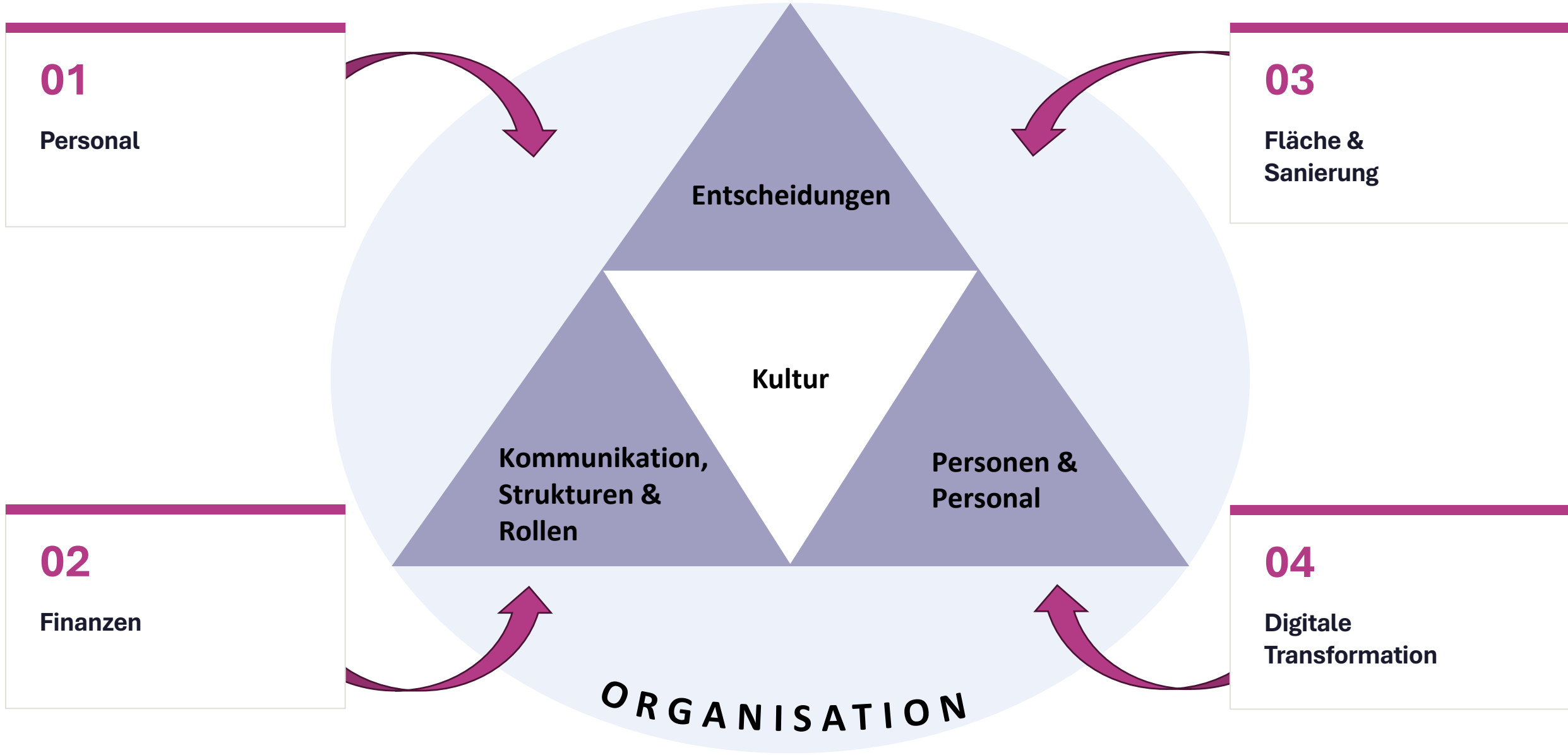
## These 4: Machen schlägt Analysieren. (Kultur)



Die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung ist entscheidend für die Steuerungsfähigkeit einer Hochschule....aber: Wer auf die perfekte Lösung wartet, wartet zu lange.

Wer auf die perfekte Lösung wartet, wartet zu lange.

Organisationsentwicklung beinhaltet Vertrauen, Kooperation und Lernen.





## **Interaktiver Austausch zum Verwaltungswandel an der eigenen Hochschule**

12:00 Uhr

Ankommen & Anmeldung

13:00 Uhr

## **Begrüßung und Eröffnung**

*Dr. Elke Bosse, HIS-HE*

## **Thematische Einführung: Hochschulverwaltung im Wandel – Beobachtungen vom Spielfeldrand**

*Dr. Grit Würmseer, HIS-HE*

*Dr. Björn Möller, HIS-HE*

13:45 Uhr

## **Austausch zum Verwaltungswandel an der eigenen Hochschule**

14:30 Uhr

Pause

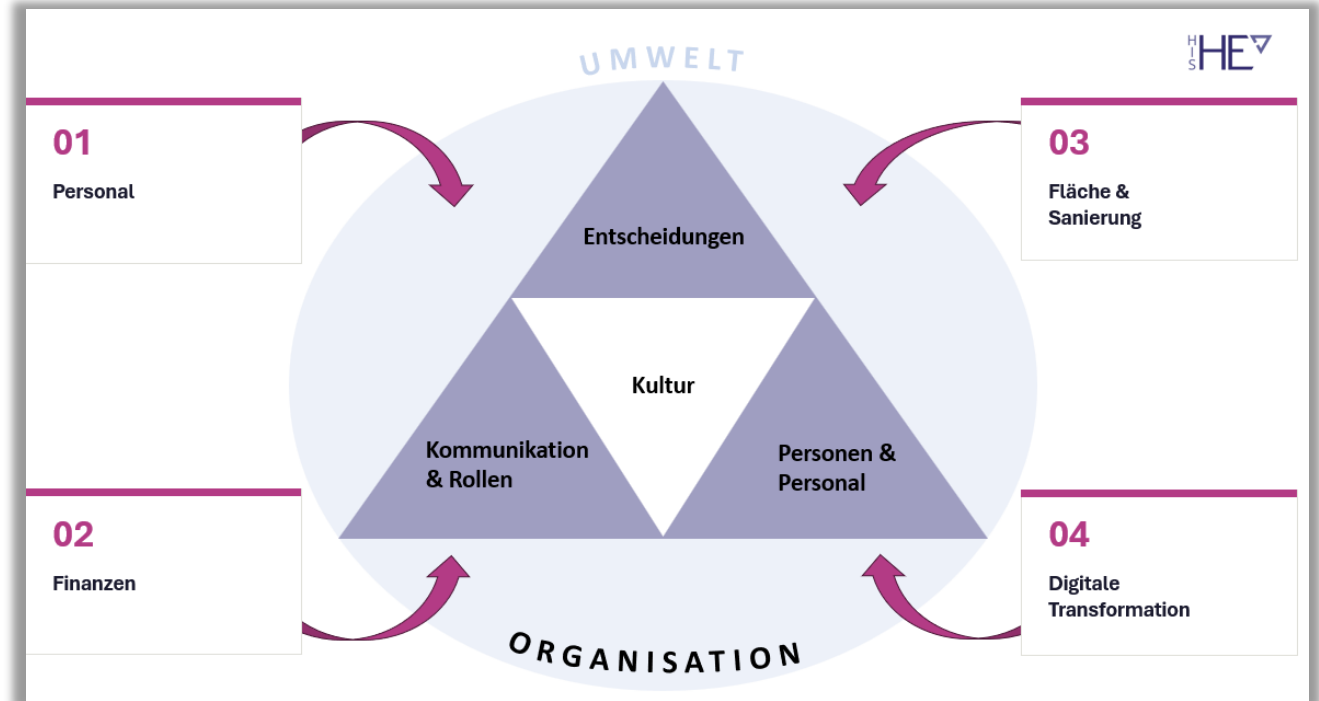
# Gesprächsimpulse

In welchem **Handlungsfeld** ist Wandel an Ihrer Hochschule gerade am stärksten spürbar – und wo verorten Sie Ihre eigene Arbeit?

Welche **Gestaltungsspielräume, Anforderungen und Restriktionen** erleben Sie beim Verwaltungswandel an Ihrer Hochschule und was prägt Ihren Arbeitsbereich besonders stark?

Wo liegen aus Ihrer Sicht die entscheidenden **Hebel zur Gestaltung des Wandels**: in Entscheidungsstrukturen, in Kommunikation und Rollen, im Personal oder in der Organisationskultur?

Welche Frage möchten Sie dem **Podium** stellen – gerne auch gezielt an eine der vertretenen Perspektiven?





## **Workshops zu Handlungsfeldern des Wandels von Verwaltungen**

16:30 Uhr

## Workshops zu Handlungsfeldern des Wandels von Verwaltungen

**Raum A308**

### **Workshop 1: Personalsituation und -gewinnung in Hochschulverwaltungen**

*Dr. Björn Möller, HIS-HE*

*Moderation: Dr. Ingrid Zeitlhöfler, HIS-HE*

**Raum A307**

### **Workshop 2: Lernräume strategisch entwickeln – Prozesse, Akteure, Verantwortung**

*Imke Kimpel, Hochschule RheinMain*

*Brian Liebig, Hochschule Ruhr West*

*Moderation: Dr. Christian Kühn & Christina Lünsdorf, HIS-HE*

**Raum Zellerfeld**

### **Workshop 3: KI-Unterstützung im Prozessmanagement**

*Prof. Dr. Stefan Landwehr, Fachhochschule Erfurt*

*Moderation: Dr. Mathias Stein & Katharina Nixdorf, HIS-HE*

**Raum Clausthal**

### **Workshop 4: Digitalisierung und Prozesse an der Hochschule Zittau/Görlitz**

*Dr. Lucie Koutková, Dezernentin Dezernat Studium und Internationales, Hochschule Zittau/Görlitz*

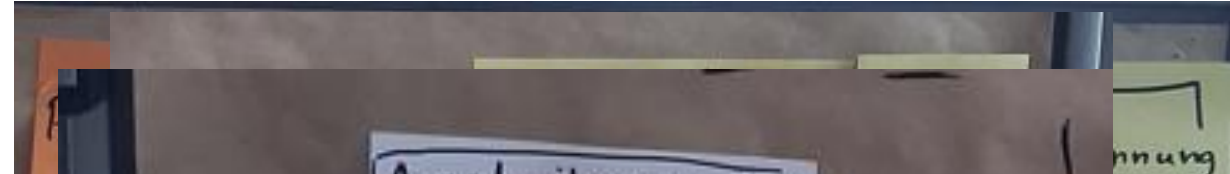
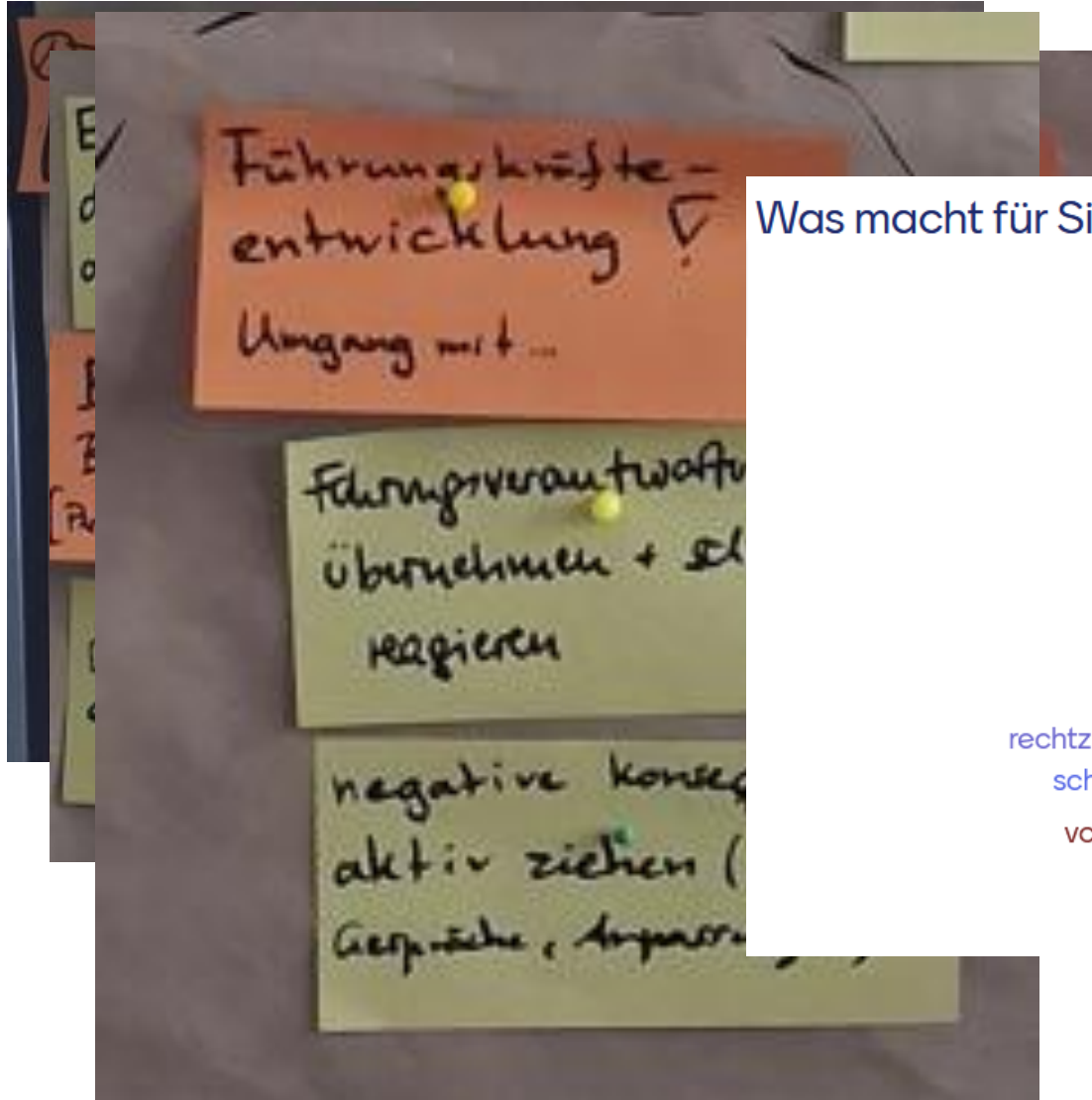
*Moderation: Imke Jungermann, HIS-HE*



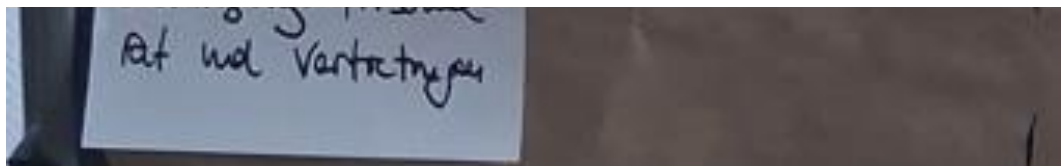
## Ergebnispräsentation aus den Workshops

# Ergebnispräsentation aus den Workshops

## - Personalsituation und -gewinnung in Hochschulverwaltungen



Was macht für Sie einen optimalen Ausschreibungs- und Besetzungsprozesse aus?



# Ergebnispräsentation aus den Workshops

## - Lernräume strategisch entwickeln – Prozesse, Akteure, Verantwortung



# Ergebnispräsentation aus den Workshops - KI-Unterstützung im Prozessmanagement



# Ergebnispräsentation aus den Workshops

## - Digitalisierung und Prozesse an der Hochschule Zittau/Görlitz

1)

**Aufstellung:**  
geringer Digitalisierungsgrad

**Prozessreife** etwas höher als Digitalisierungsgrad

**Hemmnisse der Digital.**

- Ressourcen
- Entscheidungen
- Strategie

2)

**Input HS Zittau/Görlitz**  
HS-Verwaltung im Spannungsfeld zw. treibenden & bremsenden Kräften

**Digitale Organisationsentwicklung** zwischen Mensch + Prozess + IT

**3 Digitalisierungsprinzipien**

- > Quick win (Campus)
- > Adaption (e-Proc)
- > natives Ökosystem (LWA)

**Gründung Digital Servicezentrum (DSZ)**

- > Bündelung von Kräften
- > strateg. Gestalter: Prozessm., Produktm., IT

**Erfolgsfaktoren**

- Governance, klare Entscheidung
- Ressourcen: Personal, Infrastruktur
- Individu. Mut zur Anpassung
- Kommunikation & Beteiligung

3)

**Erkenntnisse**

- Unklare Zuständigkeiten**
- Verantwortlichkeiten**
  - Strategie
  - Entscheidungen
  - Prozesse
- Informierte Entscheidung (HS-Lg. befähigen)**
  - Wissen für Entscheidungen
  - Wie' der Entscheidung
- Lücke zw. Strategie & Paperumsetzung**
  - füllen -> Entscheidung
- Gestaltungsspielräume finden/nutzen**
  - > z. B. Workflow
- Organisationsentwicklung**
- Mut zur Veränderung/Standardisierung**
  - Prozessveränderung als Mehrwert & gegen Widerstände
  - Balance zwischen Fachexpertise u. Prozesslogik
- Balance zwischen Partizipation & Entscheidung**
- allg. Mehrwerte der Digitalisierung sichtbar machen**
- Faktor Mensch**
  - > Engagement
  - > Veränderungen / Entscheidungen
  - > Partizipation / Entscheidungen
  - > Angst/Widerstände
- Unterschiedliche Perspektiven zusammenführen**
  - Gehör finden
- Kommunikation**
  - > systematische Einbindung
  - > Strategie & Ressourcen

*Es scheitert nicht an der Technik, sondern am Change.*

