

Fit für die Hochschulverwaltung

Strukturen, Entscheidungen und Zusammenarbeit verstehen

Ein praxisorientiertes Seminar für neue Mitarbeitende und Quereinsteigende



19. & 20. Oktober 2026



9:00 – 13:00 Uhr



Online via BBB



Unser Weg

Fünf Stationen – vom Systemüberblick zum sicheren Handeln im Hochschulalltag

Tag 1

**Das System
verstehen**

01

**Hochschullandschaft
einordnen**

Hochschularten, Profile und
Unterschiede

02

**Organisation, Rollen und
Zuständigkeiten verstehen**

Aufbau, Gremien, Leitung und
Zuständigkeiten

03

**Rechtliche Rahmen und
Regelwerke einordnen**

Gesetze und hochschuleigene
Regelungen



An beiden Tagen · Pause & Austausch · ca. 11:00 Uhr

Tag 2

**Im Alltag
handeln**

04

**Ressourcen planen
und bewirtschaften**

Finanzierung, Haushalt, Personal
und Infrastruktur

05

**Zusammenarbeit und
Abläufe gestalten**

Arbeitswelt, Prozesse und
Schnittstellen

Die verschiedenen Hochschularten

Warum gibt es unterschiedliche Hochschultypen?

WARUM DIFFERENZIERUNG?	Welchen Zweck erfüllt die Differenzierung?
Bildungsauftrag	Unterschiedliche Aufgaben in Wissenschaft, Berufspraxis, Pädagogik und Kunst erfordern unterschiedliche institutionelle Profile.
Qualifikationsziele	Studiengänge bereiten auf unterschiedliche Berufsfelder, Professionen und wissenschaftliche Laufbahnen vor.
Profilbildung	Je nach Hochschultyp stehen Grundlagenforschung, Anwendung, Transfer, Pädagogik oder künstlerische Entwicklung unterschiedlich stark im Vordergrund.

Das Ergebnis: ein differenziertes Hochschulsystem statt eines Einheitsmodells

KERNIDEE

Die Hochschularten ergänzen sich.

- **Unterschiedlicher Auftrag**
- **Unterschiedliche Zielgruppen**
- **Unterschiedliche Schwerpunkte**

Keine Rangordnung: nicht besser oder schlechter – sondern anders profiliert.

Merke: Hochschultypen unterscheiden sich vor allem durch Auftrag und Profil – nicht durch ihre Trägerschaft.

Hochschultyp und Trägerschaft getrennt betrachten

Der Typ beschreibt den akademischen Auftrag – die Trägerschaft den institutionellen Rahmen.

HOCHSCHULTYP	Welchen Auftrag erfüllt die Hochschule?
Universität	Breites Fächerspektrum · Forschung und wissenschaftliche Lehre Flächendeckendes Promotionsrecht
HAW / Fachhochschule	Angewandte Lehre, Forschung und Transfer Promotionswege abhängig vom jeweiligen Landesrecht (BW, HES, NRW, S-A)
Pädagogische Hochschule	Lehrerbildung (Grundschulen, Sekundarstufe I +II) und Bildungsforschung Eigenständiger Hochschultyp vor allem in Baden-Württemberg
Kunst- / Musikhochschule	Künstlerische Ausbildung, Entwicklung und Forschung Eignungsprüfungen · häufig individuelle Lehre

Weitere Formen: Duale Hochschulen · Verwaltungsfachhochschulen · theologische und spezialisierte Hochschulen

TRÄGERSCHAFT

Wer trägt die Hochschule?

- Staatlich**
meist das jeweilige Land
- Kirchlich**
kirchlicher, nichtstaatlicher Träger
- Privat**
privater, staatlich anerkannter Träger

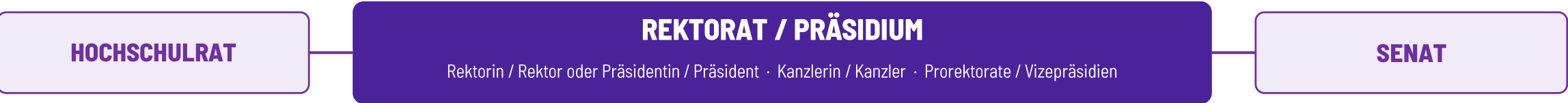
Jeder Hochschultyp kann unterschiedlich getragen sein. staatlich · kirchlich · privat

Für die Verwaltung entscheidend: Typ und Trägerschaft prägen Rechtsrahmen, Finanzierung und Entscheidungswege.

Typische Organisation einer HAW

Grundmodell einer Hochschule für angewandte Wissenschaften mit Fakultätsstruktur

ZENTRALE ORGANE



STABSSTELLEN DER HOCHSCHULLEITUNG
z. B. Hochschulkommunikation · Strategie · Qualitätsmanagement

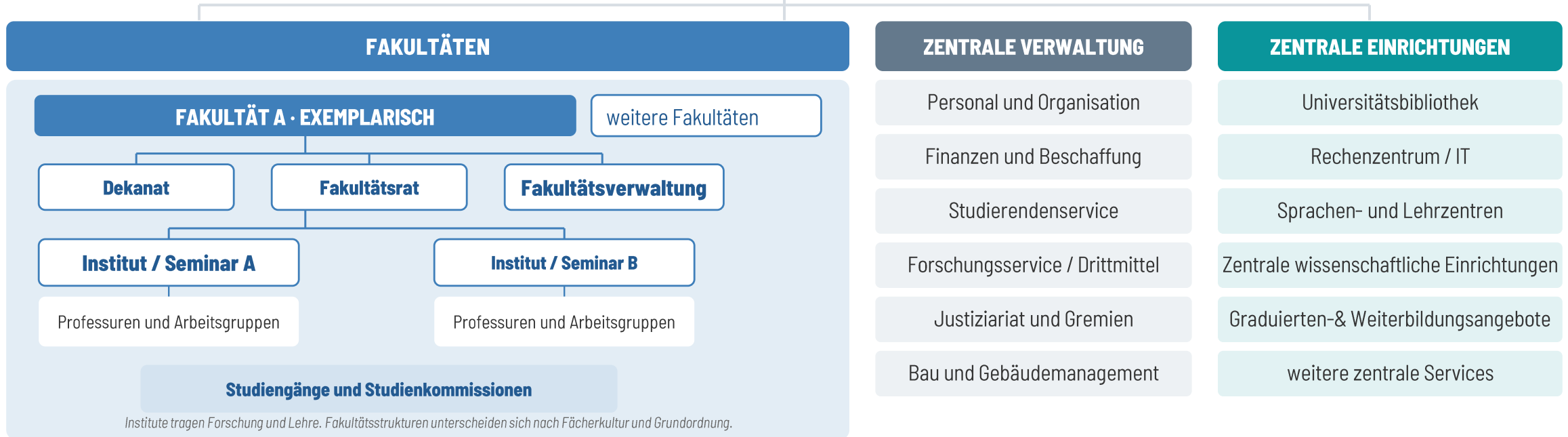
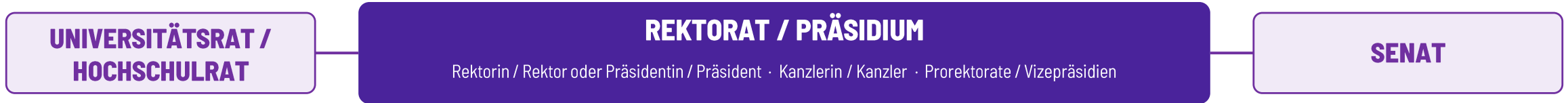
BEAUFTRAGTE UND INTERESSENVERTRETUNGEN
z. B. Gleichstellung · Datenschutz · Personalrat · Schwerbehindertenvertretung

Orientierungsmodell: Bezeichnungen und Zuordnungen unterscheiden sich je nach Hochschule.

Typische Organisation einer Universität

Gemeinsame Grundstruktur, bewusst ohne universitätsspezifische Sondermodelle

ZENTRALE ORGANE



STABSSTELLEN DER HOCHSCHULLEITUNG

z. B. Hochschulkommunikation · Strategie · Hochschulentwicklung

BEAUFTRAGTE UND INTERESSENVERTRETUNGEN

z. B. Gleichstellung · Datenschutz · Personalrat · Schwerbehindertenvertretung

Orientierungsmodell: Universitätsmedizin und weitere Sonderstrukturen sind nicht dargestellt.

Wer entscheidet was?

Senat, Hochschulrat und Rektorat im Zusammenspiel

THEMA zentrale Hochschulentscheidung	SENAT akademische Selbstverwaltung	HOCHSCHULRAT Strategie und Aufsicht	REKTORAT Leitung und Umsetzung
Struktur- und Entwicklungsplan	Zustimmung	Beschluss	Planung & Steuerung
Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen	Beschluss	Stellungnahme*	Vorbereitung & Vollzug
Haushaltsvoranschlag / Wirtschaftsplan	Stellungnahme	Beschluss	Aufstellung & Vollzug
Hochschulvertrag mit dem Land	Stellungnahme	Zustimmung	Abschluss
Grundordnung und Änderungen	Beschluss	Stellungnahme	Vorbereitung & Vollzug
MERKSATZ	Das Rektorat bereitet vor und setzt um. Senat und Hochschulrat entscheiden oder wirken mit – je nach Gegenstand mit unterschiedlichen Rechten.		

* Die Stellungnahme des Hochschulrats entfällt, wenn der Studiengang dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan entspricht; an der DHBW ist Einvernehmen erforderlich.

Die dezentrale Organisation

Fakultät

FAKULTÄT

Fachlicher Raum

FUNKTION

WAS BEDEUTET DAS KONKRET?

Grundeinheit

Die Fakultät nimmt die Aufgaben der Hochschule in ihrem fachlichen Bereich wahr.

Fachlicher Raum

Sie bündelt gleiche oder verwandte Fachgebiete und die zugeordneten Studiengänge und Einrichtungen.

Mitgliedschaft

Zur Fakultät gehören wissenschaftliches Personal, Studierende und Promovierende sowie weitere Beschäftigte.

RECHTLICHER RAHMEN

§ 22 LHG BW

Die Fakultät ist die organisatorische Grundeinheit der Hochschule.

ORGANISATION

Organe der Fakultät:

- Dekanat
- Fakultätsrat

Praktische Einordnung

Die Fakultät bildet den organisatorischen Rahmen. Zuständigkeiten werden durch Dekanat, Fakultätsrat und weitere gesetzlich oder intern bestimmte Stellen wahrgenommen.

Öffentliches und privates Recht: Was gilt wann?

Staatliche Hochschulen handeln in beiden Rechtsbereichen



Öffentliches Recht

Handeln aufgrund gesetzlicher Befugnisse

KENNZEICHEN

Die Rechtsbeziehung beruht auf gesetzlichen Regelungen.
Die Hochschule kann einseitig verbindlich entscheiden.

BEISPIELE

- Zulassung und Immatrikulation
- Prüfungsentscheidungen
- Gebührenbescheide
- Beamtenverhältnis



Privates Recht

Handeln durch Vertrag

KENNZEICHEN

Rechte und Pflichten entstehen insbesondere durch Vereinbarung.
Die Hochschule handelt als Vertragspartnerin.

BEISPIELE

- Arbeitsverträge mit Tarifbeschäftigten
- Einkauf, Lizenzen und Dienstleistungen
- Mietverträge
- Forschungs- und Kooperationsverträge

EIN VORGANG KANN BEIDE RECHTSBEREICHE BERÜHREN

Bei einer Beschaffung bestimmen öffentlich-rechtliche Vergabevorgaben das Verfahren.
Der Kauf- oder Lizenzvertrag ist privatrechtlich.

**Die Einordnung entscheidet über
Verfahren und Rechtsweg.**

Vier Arten von Regeln – nicht alle wirken gleich

Vom gesetzlichen Rahmen bis zur praktischen Arbeitshilfe

SETZT DEN RECHTLICHEN RAHMEN

Externes Recht

Gibt vor, was die Hochschule beachten und umsetzen muss.

TYPISCHE BEISPIELE

- EU-Recht
- Grundgesetz
- Bundes- und Landesrecht
- Rechtsverordnungen

REGELT EIGENE ANGELEGENHEITEN

Hochschuleigenes Recht

Trifft verbindliche Regelungen auf Grundlage des Landesrechts.

TYPISCHE BEISPIELE

- Grundordnung
- Prüfungsordnungen
- Zulassungsordnungen
- Weitere Satzungen oder Ordnungen

STEUERT DIE ORGANISATION

Interne Steuerung

Regelt Zuständigkeiten, Abläufe und das Handeln innerhalb der Hochschule.

TYPISCHE BEISPIELE

- Richtlinien
- Dienstanweisungen
- Geschäftsverteilung
- Prozessregelungen

HILFT BEI DER UMSETZUNG

Orientierungshilfen

Erklärt und erleichtert die praktische Anwendung von Regelungen.

TYPISCHE BEISPIELE

- Leitfäden
- Handreichungen
- Checklisten
- Musterdokumente

Gleicher Absender, unterschiedliche Wirkung: Hochschuleigenes Recht, interne Vorgaben und Arbeitshilfen können alle aus der Hochschule kommen – aber nicht alle sind in gleicher Weise verbindlich. Entscheidend sind Rechtsgrundlage, Zuständigkeit, Verfahren und Adressatenkreis.

Die Bezeichnungen unterscheiden sich zwischen den Ländern und Hochschulen.

Hochschuleigenes Recht trägt unterschiedliche Namen

Hochschulrecht ist Landesrecht. Deshalb unterscheiden sich die Bezeichnungen

Name des Regelwerks	Was wird geregelt	Rechtsform in BW
Grundordnung	Grundlegende Organisation	Satzung
Prüfungsordnung	Studium und Prüfungen	Satzung
Zulassungssatzung	Auswahl und Zulassung	Satzung

Warum einmal „Ordnung“ und einmal „Satzung“?

In Baden-Württemberg sind Grundordnung, Prüfungsordnung und Zulassungssatzung Satzungen. Die Bezeichnung „Ordnung“ beschreibt häufig den geregelten Bereich, nicht eine andere Rechtsform.

LÄNDERVERGLEICH: NRW

Das dortige Hochschulgesetz verwendet „Ordnungen“ als Begriff für verbindliche hochschuleigene Regelungen.

VERBINDLICHKEIT

Alle drei Regelwerke können gleichermaßen verbindliches Hochschulrecht sein. Der Erlass setzt eine öffentlich-rechtliche Regelungsautonomie voraus (z. B. § 8 LHG BW).

Entscheidend sind Rechtsgrundlage, Zuständigkeit, ordnungsgemäßes Verfahren, Bekanntmachung und Inkrafttreten..

Interne Steuerung nutzt unterschiedliche Instrumente

Sie unterscheiden sich vor allem darin, wie allgemein oder konkret sie steuern

Richtlinie

REGELMÄßIG INTERN VERBINDLICH

Legt übergreifende Grundsätze oder Maßstäbe für einen Aufgabenbereich fest.

Beispiel: Beschaffungsrichtlinie, IT-Sicherheitsrichtlinie

Geschäftsverteilung

INTERN VERBINDLICH

Ordnet Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse bestimmten Organisationseinheiten oder Funktionen zu.

Beispiel: Wer bearbeitet Steuerfälle?

Leitfaden

REGELMÄßIG NICHT VERBINDLICH

Empfiehlt Vorgehen in oder für einen Arbeitsablauf.

Beispiel: Besprechungsleitfaden

Prozessregelung

INTERN VERBINDLICH

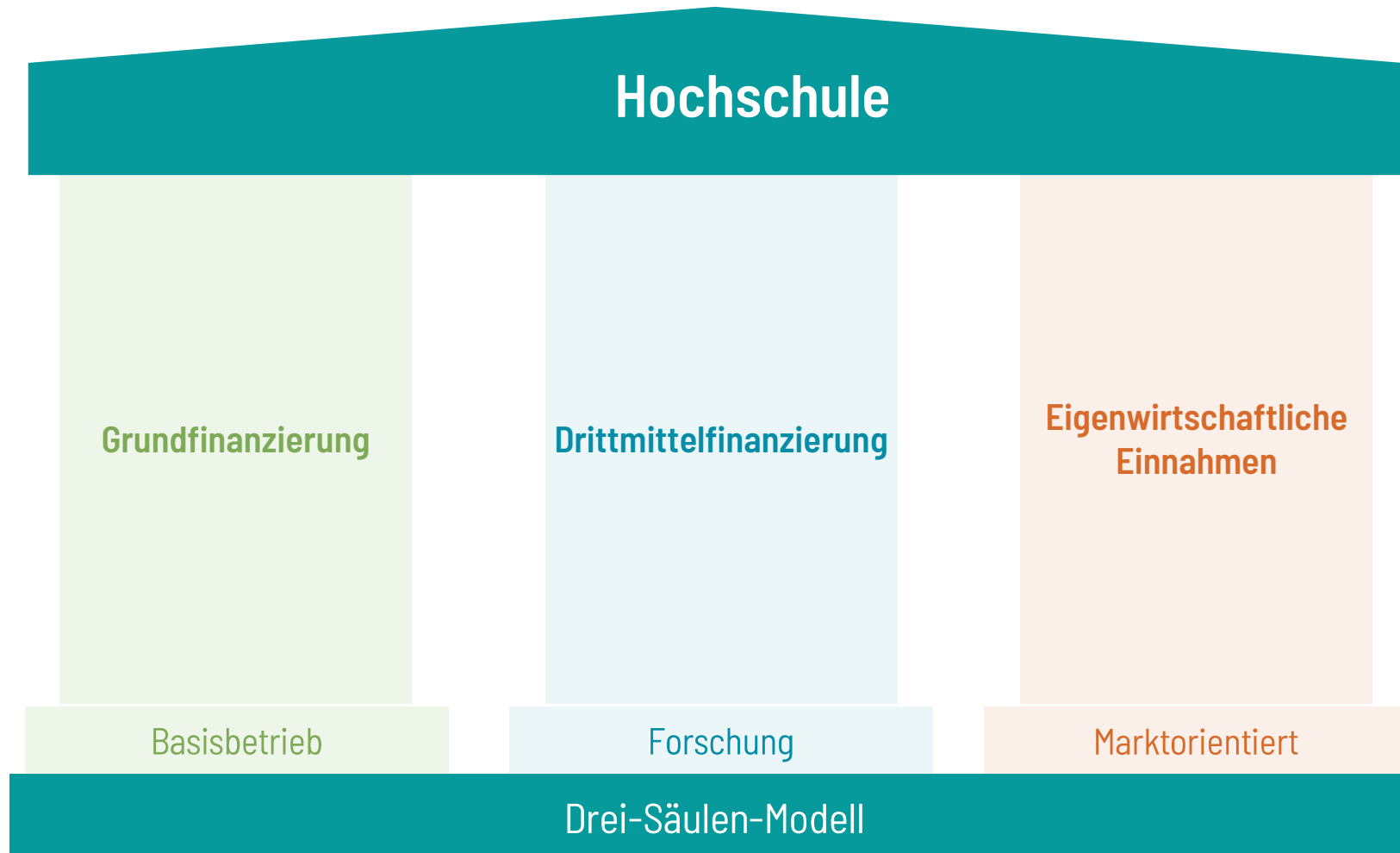
Legt verbindliche Arbeitsschritte, Rollen und Schnittstellen für einen wiederkehrenden Ablauf fest.

Beispiel: Rechnungsbearbeitung vom Eingang bis zur Zahlung

Die Verbindlichkeit gilt im jeweiligen Zuständigkeits- und Adressatenbereich. Gesetze und Satzungen gehen vor.

Die Finanzierung von Hochschulen

Das Drei-Säulen-Modell



**Wie fließt Geld an die Hochschule?
Eine Finanzierung auf drei Säulen.**

**Die drei Finanzierungsquellen
unterscheiden sich in Herkunft,
Zweckbindung und
Verfügbarkeit.**

Vereinfachte Darstellung. Finanzierungsmix und Bezeichnungen unterscheiden sich nach Land, Trägerschaft und Hochschule.

Haushaltsrecht und Hochschulautonomie

Landeshochschulgesetz trifft auf Haushaltsrecht

LEITFRAGE

Warum kann die Hochschule nicht einfach mehr Personal einstellen?

Für die Haushalts- und Wirtschaftsführung gelten grundsätzlich die staatlichen Vorschriften. (§ 13 Abs. 1 LHG BW)

Die Antwort liegt also beim Staatshaushaltsgesetz und Staatshaushaltsplan.

STAATSHAUSHALTSGESETZ & STAATSHAUSHALTSPLAN

BESCHLUSS DES LANDTAGS

Für die Hochschule enthält er

STELLEN

UND

MITTEL

DIE HOCHSCHULE

bewirtschaftet die Stellen und Mittel eigenverantwortlich im vorgegebenen Rahmen (§ 13 Abs. 3 LHG BW)

Eigenverantwortung bedeutet: Die Hochschule entscheidet innerhalb des staatlich gesetzten Haushaltsrahmens.

Die Haushaltssystematik

Vom Haushalt zur einzelnen Ausgabe

STAATSHAUSHALT

Baden-Württemberg

Alle Einnahmen und Ausgaben des Landes

EINZELPLAN 14

Wissenschaftsressort

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

KAPITEL 1453

Einrichtung

Hochschule Ravensburg-Weingarten

TITEL 422 01

Konkrete Ausgabe

**Bezüge und Nebenleistungen der
Beamtinnen und Beamten**

SO LESEN SIE DIE GLIEDERUNG

Einzelplan

Haushalt eines Ressorts
oder Verfassungsorgans

Kapitel

Behörde, Einrichtung
oder Aufgabenbereich

Titel

Bestimmte Einnahme
oder Ausgabe mit
Zweckbestimmung

FAUSTREGEL ZUR TITELNUMMER

0 bis 3: Einnahmen

4 bis 9: Ausgaben

Für die Bewirtschaftung zählen Titel, Zweckbestimmung und Haushaltsvermerke.

*Universitäten und HAW folgen derselben
Systematik. Die Nummern unterscheiden sich.*

Arbeitswelt Hochschule

Zwei Beschäftigungssysteme an staatlichen Hochschulen

BEAMTE

ÖFFENTLICH-RECHTLICH

B

STATUS

Ernennung begründet ein Dienst- und Treueverhältnis zum Dienstherrn.

RECHTLICHER RAHMEN

BeamStG und Landesbeamtenrecht. Für Professuren kommt das Hochschulrecht hinzu.

BEZAHLUNG

Besoldung nach Gesetz in den Besoldungsordnungen A oder W.

DAUER UND ENDE

Lebenszeit ist der Regelfall. Auch Probe und Zeit sind möglich. Das Beamtenrecht regelt die Beendigung.

SICHERUNG UND ARBEITSZEIT

Versorgung durch den Dienstherrn, meist Beihilfe und Krankenversicherung. Arbeitszeit nach Landesrecht, bei Professuren mit Besonderheiten.

TARIFBESCHÄFTIGTE

ARBEITSVERTRAGLICH

T

STATUS

Der Arbeitsvertrag begründet ein privatrechtliches Arbeitsverhältnis.

RECHTLICHER RAHMEN

Meist gelten TV-L und Arbeitsrecht. Das WissZeitVG betrifft nur einschlägige Befristungen.

BEZAHLUNG

Entgelt nach Tätigkeit und Erfahrungsstufe in den Gruppen E 1 bis E 15.

DAUER UND ENDE

Das Arbeitsverhältnis kann unbefristet oder befristet sein. Arbeitsrecht regelt Kündigung und Befristung.

SICHERUNG UND ARBEITSZEIT

Beiträge zur Sozialversicherung, gesetzliche Rente und meist Zusatzversorgung. Arbeitszeit nach Tarifvertrag.

GEMEINSAM

Der Personalrat vertritt grundsätzlich beide Gruppen. Ihre Rechte und Pflichten folgen jedoch unterschiedlichen Rechtsgrundlagen.

Arbeitswelt Hochschule

Eingruppierung im TV-L: Was wirklich zählt

ENTGELTGRUPPE

Auszuübende Tätigkeit

Arbeitsvorgänge und Zeitanteile

+

Tätigkeitsmerkmale

Entgeltordnung zum TV-L

=

Entgeltgruppe

z. B. E 9b oder E 13

ERFAHRUNGSTUFE

Einschlägige Berufserfahrung

sowie anrechenbare Zeiten

=

Erfahrungsstufe

Stufe 1 bis 6

TARIFAUTOMATIK

**§ 12 TV-L und die
Entgeltordnung bestimmen
die Entgeltgruppe.**

Abschluss und
Stellenbezeichnung allein
entscheiden nicht.

Stufenzuordnung: separat und
anschließend.

BEISPIEL E 13

Ein Masterabschluss führt nicht automatisch zu E 13 TV-L.

Die übertragene Tätigkeit muss die Tätigkeitsmerkmale der Entgeltgruppe erfüllen.

Die Erfahrungsstufe bestimmt danach die
Höhe des Tabellenentgelts innerhalb der
Entgeltgruppe.

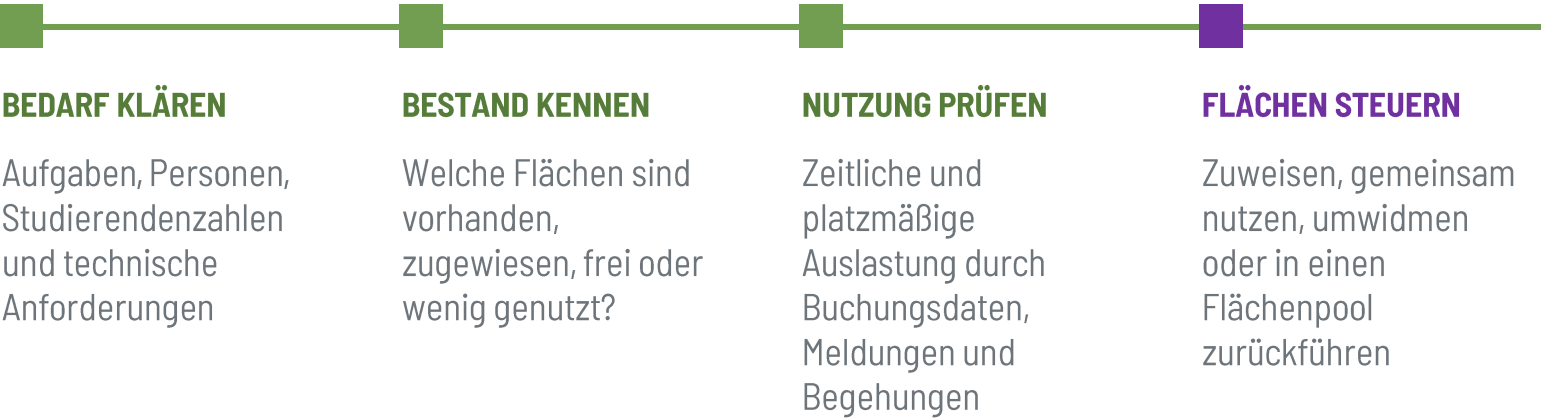
Hinweis: Der TV-L gilt für die Länder außer Hessen. Dort gilt der TV-H.

Flächenmanagement an Hochschulen

Räume bedarfsgerecht zuweisen und gemeinsam nutzen

Flächen sind eine knappe und kostenintensive Ressource. Hochschulen müssen Bedarf, Bestand und tatsächliche Nutzung gemeinsam betrachten.

WIE FLÄCHEN GESTEUERT WERDEN



FÜR NEUE MITARBEITENDE

Eine Raumzuweisung ist kein Eigentum und kann befristet sein.

Ändern sich Aufgaben, Personal oder Projekte, kann der Bedarf neu bewertet werden.

Maßgeblich sind die örtlichen Regeln und Zuständigkeiten.

BADEN-WÜRTTEMBERG

Bei zusätzlichem Flächenbedarf muss die Hochschule darlegen, wie sie den vorhandenen Bestand nutzt. Das Land setzt vorrangig auf Lösungen im Bestand und verbindet Flächeneffizienz mit seinen Klimazielen.

Beispiel: Einstellung und Arbeitsbeginn

Beispiel: Ein Vorgang, viele Schnittstellen

Ein*e neue*r Mitarbeiter*in soll eingestellt werden.



Vereinfachte Darstellung

Einzelzuständigkeiten klären noch keinen Gesamtprozess.

Wer koordiniert den Gesamtprozess, was geschieht an den Schnittstellen?

Prozessmanagement an Hochschulen

Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement

PROZESSORIENTIERUNG

Denk- und Handlungsweise

- Blick auf Abläufe statt nur auf Zuständigkeiten
- bereichsübergreifendes Denken



PROZESSMANAGEMENT

Systematische Umsetzung und Steuerung

- Prozesse systematisch gestalten und steuern
- Abläufe verbessern und weiterentwickeln
- strategisch und operativ verankern

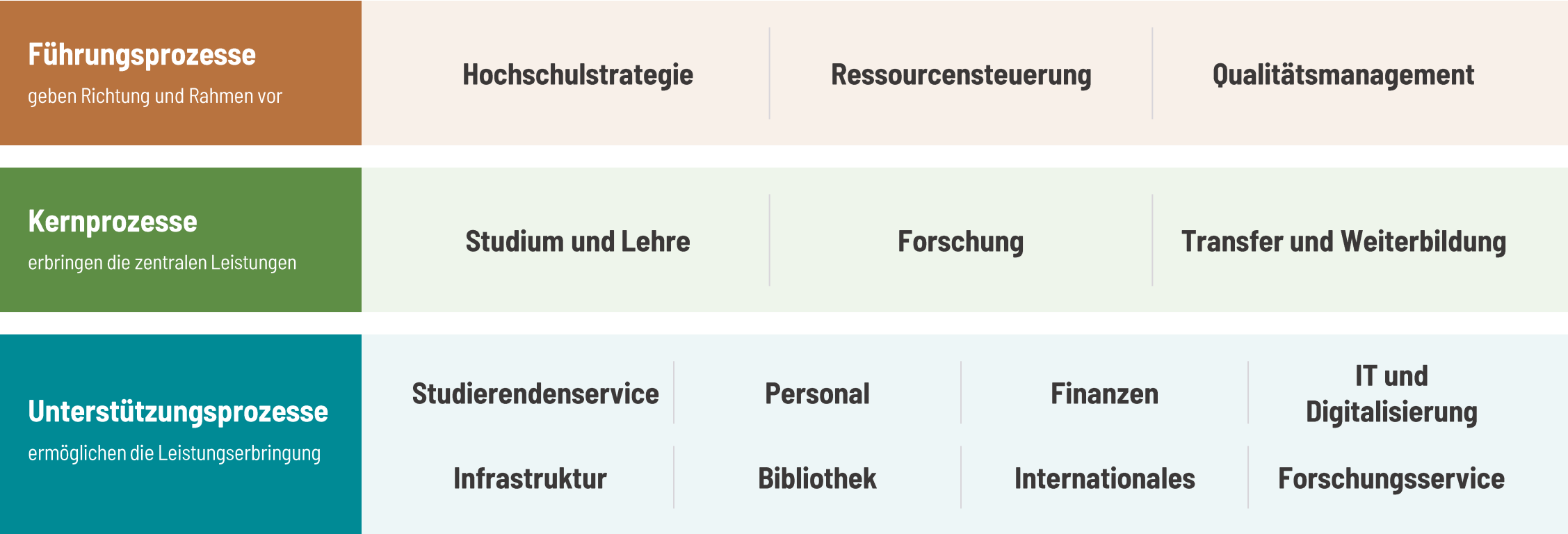
Prozessorientierung beschreibt die Perspektive auf Abläufe. Prozessmanagement übersetzt sie in Rollen, Regeln und kontinuierliche Verbesserung.

In Anlehnung an Gadatsch (2023)

Prozessmanagement an Hochschulen

Die Prozesslandkarte

Eine Prozesslandkarte ordnet die wesentlichen Prozesse der Hochschule nach ihrer Funktion.



Bezeichnungen und Zuordnungen unterscheiden sich je nach Hochschulart, Aufgabenprofil und eigener Prozesslandkarte.

A photograph of a modern university building with a large glass facade and a courtyard. The building has a mix of light-colored stone and dark glass. In the foreground, there is a paved walkway, a grassy area with some trees, and three tall flagpoles with orange and white flags. Several students are walking and sitting in the courtyard. The sky is blue with some clouds.

Vielen Dank!

Fragen & Diskussion

Ich freue mich auf den gemeinsamen Austausch.