

Rahmenkonzept Verwaltung 2025 als  
Beispiel der Verwaltungsmodernisierung  
einer Flächenhochschule

Werkstattbericht aus der DHBW



# Agenda

- **V**orstellung der DHBW – von der Berufsakademie zur Dualen Hochschule
- **V**orgeschichte – Auftrag und Ziel der Verwaltungsmodernisierung
- **V**orgehensweise – Veränderungen managen
- **V**ision der Verwaltung – eine Hochschule - eine Verwaltung
- **V**orschlag und weitere Umsetzung – Ermöglichen!

# Vorstellung der DHBW: Das State University System

Die DHBW ist die größte Hochschule in Baden-Württemberg mit

- 9 Studienakademien + 3 Campus
- DHBW CAS
- ca. 34.000 Studierenden
- ca. 9.000 Duale Partnern
- ca. 2.300 Beschäftigte  
davon rd. 740 Professor\*innen (2019)
- 235,3 Mio. Euro Budget  
davon 194,2 Mio. Euro Landesmittel

Die DHBW ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland



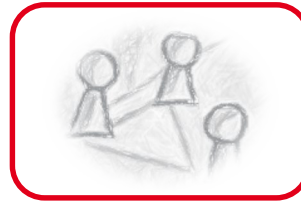
# Vorgeschichte des Rahmenkonzepts

## Impulse



- **Landtag** von Baden-Württemberg (LT-Drs. 15/4978)
- **Aufsichtsrat** der DHBW (Beschluss 10.03.2017)
- **Rechnungshof** (Denkschrift 2019)

## Handlungsfelder



Aufbauorganisation



Ablauforganisation



Organisationskultur

## Auftrag und Ziel

Vereinheitlichung und Optimierung der Verwaltungsstrukturen als Voraussetzung für subsidiäres Handeln der Studienakademien

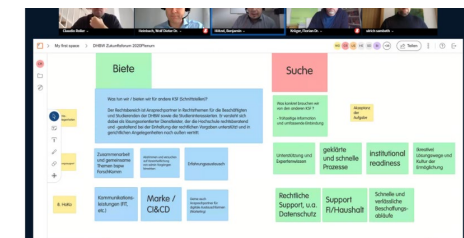
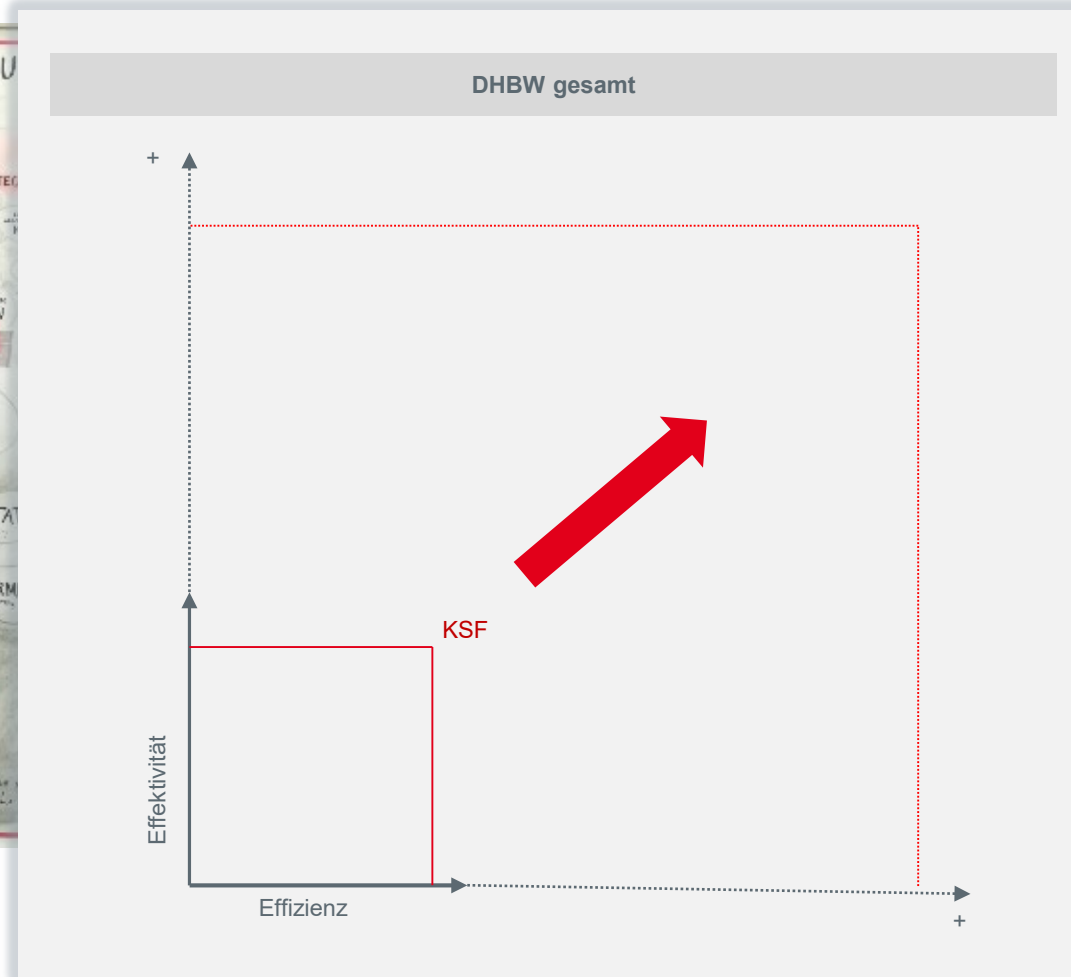
Synergieeffekte  
 Rechtssicherheit  
 Vereinheitlichung  
 Effektivität  
 Kundenorientierung  
 Verantwortlichkeiten  
 Transparenz  
 Effizienzsteigerung  
 Zuständige  
 Rollenklärung  
 Wissensmanagement  
 Optimierung  
 Verwaltungsstrukturen  
 Verwaltungsdirektor\*innen  
 Entscheidungsprozesse  
 Befugnisse  
 Verantwortlichkeiten  
 Transparenz  
 Digitalisierung

# Vorgehensweise: Veränderungen managen



\*In Anlehnung an Dr. Kotter, John P.: Leading Change

# Vorgehensweise: Veränderungen managen



# Vision der Verwaltung: Eine Hochschule – eine Verwaltung

## *Mission der DHBW als Ausgangsbasis ...*

Die DHBW stärkt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Landes Baden-Württemberg. Hierfür entwickelt sie im dualen Studienmodell Absolvent\*innen mit einzigartigem Kompetenzprofil.

## *... führt zur Vision der Verwaltung*

Wir sind eine Hochschule mit einer Verwaltung, die den akademischen Einheiten Services mit hoher Qualität in erreichbarer Nähe bietet.



# Vision der Verwaltung: Entwickeln einer Vision

- Herausforderung:
  - In welche Richtung muss sich die Verwaltung der DHBW bewegen und weshalb?
  - Wie finden wir die Zustimmung aller Beteiligten und Stakeholder zu dieser Vision?
- Die DHBW Lösung: „Leitplanken der Verwaltung“
  - Top-Down entwickelt als Vorschlag in die Organisation dabei breite Beteiligung und Mitwirkung der Betroffenen bis zur endgültigen Fassung
  - regelmäßige Kommunikation



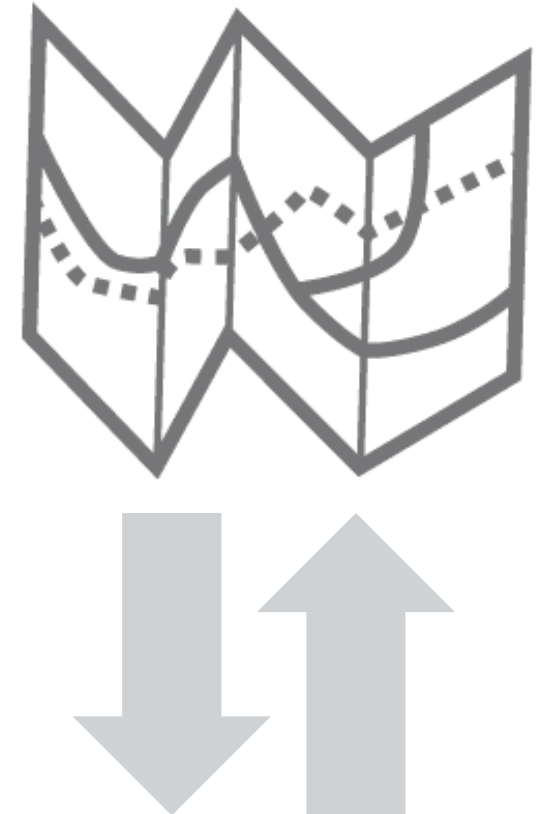
## Wir als Verwaltung der DHBW

- organisieren uns als ein subsidiäres, fachliches Netzwerk, das einer gemeinsamen Strategie und einheitlichen Prozessen folgt.
- unterstützen alle Mitglieder und Angehörigen der Hochschule, deren Anforderungen und Bedürfnisse wir kundenorientiert in unserem Handeln und Entscheiden berücksichtigen.
- stellen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten die erforderlichen Ressourcen bereit, die es den Mitgliedern und Angehörigen unserer Hochschule ermöglichen, das duale Studienmodell bedarfsgerecht sowie rechts- und revisionssicher umzusetzen.
- sorgen für wirtschaftliche und sparsame Lösungen. Hierzu bündeln wir Aufgaben, wo dieses zweckmäßig ist, und arbeiten standortübergreifend zusammen. Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse haben wir klar geregelt.
- achten die regionalen Besonderheiten an allen Standorten unserer Hochschule und nutzen Ermessensspielräume, während wir den Gleichheitsgrundsatz beachten.
- schätzen die Kompetenzen aller Mitglieder und Angehörigen der Hochschule und qualifizieren die Beschäftigten vorausschauend. Umfassende Personalentwicklung hilft uns dabei, Beschäftigte fit für die anstehenden Herausforderungen zu machen – insbesondere die der Digitalisierung.
- nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent, um Freiräume für die Entwicklung unserer Beschäftigten zu schaffen. Dabei sind wir uns der Risiken einer digitalisierten Arbeitswelt bewusst und begegnen diesen mit gemeinsamen Lösungen. Wir sehen dies als Beitrag, um den Fachkräftemangel in der Verwaltung zu verringern.
- nutzen die regionale Verteilung unserer Standorte auch, um Fachkräfte vor Ort zu binden. Dies sehen wir auch als Antwort auf die Anforderungen des demografischen Wandels, um die Attraktivität der Regionen zu stärken.



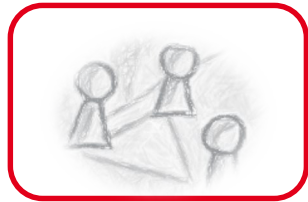
# Vorschlag und weitere Umsetzung: Ermöglichen!

- Herausforderung:
  - Erfolgreiche Veränderung braucht breite Beteiligung; Beschäftigte sollen neue Ansätze ausprobieren und Ideen einbringen – Voraussetzung: Passung mit der neuen Vision
  - Hindernisse für die Umsetzung der Vision müssen beseitigt werden
- Die DHBW Lösung:
  - Das Rahmenkonzept „Verwaltung 2025“ als Antwort auf die Frage „Was ist aktuell der aussichtsreichste Weg, den wir in Richtung unserer Vision gehen können?“



# Vorschlag und weitere Umsetzung: „Ermöglichen!“

Das Rahmenkonzept der DHBW Verwaltung 2025



## Aufbauorganisation

- Verankerung der Verwaltungsdirektor\*innen im Rektorat
- Bildung von Competence Centern bzw Shared Services nach einheitlichen Kriterien



## Ablauforganisation

- Konsequenter prozessorientierte Ausrichtung der Verwaltung
- Aufbau eines ganzheitlichen Wissensmanagements
- Effizienzpotenziale durch Digitalisierung



## Organisationskultur

- Transparenz und Partizipation
- Verfolgung gemeinsamer Interessen
- Grundlagen der Zusammenarbeit schaffen als Basis für ein „Wir“

## Vorschlag und weitere Umsetzung: Quick Wins schaffen

- Herausforderung:
  - kurzfristig zu realisierende Ziele formulieren und dadurch Organisationsmitglieder binden bzw. überzeugen, dass der eingeschlagene Weg erfolgreich ist
  - Bei ausschließlich langfristigen Zielen fällt der Druck, die Veränderung umzusetzen
- Die DHBW-Lösung:
  - Chancen für kurzfristig realisierbare Shared Services / Competence Center beherzt ergreifen und unbürokratisch ermöglichen
  - Beispiele: CC Webkonferenzen, CC DUALIS Modellierung, CC Urheberrecht, SSC Internationale Gebühren, SSC Messeauftritte, ...



Vielen Dank!

Kontakt: [heinbach@dhbw.de](mailto:heinbach@dhbw.de)

