



Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Themenheft zur HAW-Tagung 2026



Herzlich
Willkommen!

Verwaltung hat kein leichtes Image. Schnell fällt das Wort vom Bürokratiemonster – von einer Struktur, die verhindert statt ermöglicht, verwaltet statt gestaltet. Innovation? Fehlanzeige, so das Klischee.

Ein Stück weit liegt das in der Natur der Sache: Verwaltung ist verantwortlich, gesetzliche Vorgaben einzuhalten, Regeln durchzusetzen, Ordnung zu sichern. Das ist ihre Kernaufgabe – und wird es bleiben.

Doch dieses Bild wird der Realität längst nicht mehr gerecht. Verwaltung an Hochschulen ist heute weit mehr als das Abarbeiten von Richtlinien und Vorschriften. Die Aufgaben wachsen, neue Anforderungen kommen schneller und werden komplexer. Wer hier auf Regelkonformität pocht, wird diesem Wandel nicht gerecht.

Damit verändert sich auch das Selbstverständnis von Verwaltung: Sie agiert zunehmend im Spannungsfeld zwischen Rechtssicherheit und Ermöglichung. Klare Schwarz-Weiß-Entscheidungen sind selten möglich. Gefragt ist stattdessen die Fähigkeit, Leitplanken zu setzen, innerhalb derer Gestaltungsspielräume erkannt und aktiv genutzt werden können.

Das gelingt nur mit Mitarbeiter:innen, die genau dafür qualifiziert sind: Menschen, die sich wechselnden, mitunter widersprüchlichen Anforderungen stellen, die abwägen können und Verantwortung für Entscheidungen übernehmen – nicht nur Vorgaben verwalten.

Eine moderne Verwaltung ist also keine Bremse, sondern ein Möglichkeitsraum. Es wird Zeit, dass dieses Bild auch nach außen sichtbar wird.

Die neue Ausgabe des HIS-HE:Magazins versammelt die Ergebnisse unserer HAW-Tagung und bietet Ihnen hoffentlich Impulse für die Gestaltung von Hochschulverwaltung.

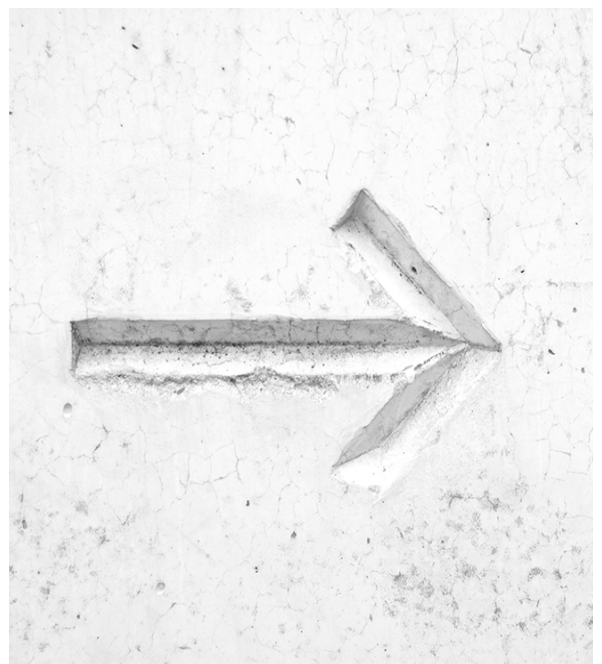
Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihre
Dr. Grit Würmseer

Geschäftsführende Vorständin
HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE)

Inhalt

Verwaltungen im Wandel – zwischen Gestaltungsspiel- räumen, Anforderungen und Restriktionen	1
Workshop 1: Personalsituation und -gewinnung in Hochschul- verwaltungen	2
Workshop 2: Lernräume strategisch entwickeln: Wie Hochschulen Selbstlernorte als Ressource nutzen	4
Workshop 3: KI-Unterstützung im Prozessmanagement	7
Workshop 4: Digitalisierung und Prozesse an der Hochschu- le Zittau/ Görlitz	9
Rückblick – Ausblick	12



Verwaltungen im Wandel – zwischen Gestaltungsspielräumen, Anforderungen und Restriktionen

Rund 90 Akteur:innen trafen sich am 18. und 19. Mai 2026 in Hannover, um über aktuelle Herausforderungen von HAW zu diskutieren und gemeinsam neue Gestaltungsansätze und Ideen zu entwickeln.

Mit der wiederkehrenden Tagung zur strategischen Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften rückt das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) die für diesen Hochschultyp eigene Veränderungsdynamik in den Fokus. Im Zentrum stand dieses Jahr die Frage: Wie gestalten HAW-Verwaltungen den Wandel – zwischen Gestaltungsspielräumen, Anforderungen und Restriktionen?

Digitalisierung, KI, Fachkräftemangel und neue Arbeitswelten verändern die Verwaltung an Hochschulen grundlegend. Doch Wandel ist mehr als Anpassung – er ist eine Gestaltungsaufgabe. Die Tagung zeigte, wie HAW ihre Verwaltungen strategisch weiterentwickeln: von digital unterstützten Prozessen über neue Personalstrategien bis zur Gestaltung moderner Arbeits- und Lernräume. Keynote, Podiumsdiskussion, Workshops und Praxisberichte machten sichtbar, wie Verwaltungen an HAW mit Veränderungen umgehen und Innovation ermöglichen. Damit zielte die Tagung darauf ab, die Verwaltungsmodernisierung in ihrer Breite zu beleuchten und eine Plattform für den Erfahrungsaustausch unter HAW-Vertreter:innen zu bieten.

Ein zentraler Bestandteil der Tagung waren vier Workshops zu verschiedenen Handlungsfeldern der Hochschulverwaltung:

Workshop 1:

Personalsituation und -gewinnung in Hochschulverwaltungen

Dr. Björn Möller (HIS-HE)
Moderation: Dr. Ingrid Zeitlhöfler (HIS-HE)

Workshop 2:

Lernräume strategisch entwickeln – Prozesse, Akteure, Verantwortung

Imke Kimpel (Hochschule Rhein-Main) & Brian Liebig (Hochschule Ruhr West)
Moderation: Dr. Christian Kühn & Christina Lünsdorf (HIS-HE)

Workshop 3:

KI-Unterstützung im Prozessmanagement

Prof. Dr. Stefan Landwehr & Tino Garbe (Fachhochschule Erfurt)
Moderation: Dr. Mathias Stein & Katharina Nixdorf (HIS-HE)

Workshop 4:

Digitalisierung und Prozesse an der Hochschule Zittau/Görlitz

Dr. Lucie Koutková (Hochschule Zittau/Görlitz)
Moderation: Imke Jungermann (HIS-HE)

Die Diskussionen und Ergebnisse dieser Workshops werden auf den folgenden Seiten vorgestellt.



Die Präsentationen aller Vorträge und Workshops finden Sie online in unserer

Veranstaltungsdokumentation, bzw. unter

<https://medien.his-he.de/veranstaltungen/forum-haw-2026/>.

Workshop 1: Personalsituation und -gewinnung in Hochschulverwaltungen

Im ersten Workshop stand die Personalsituation und -gewinnung in der Hochschulverwaltung im Fokus. Als inhaltlicher Input diente die im März veröffentlichte Studie zur Personalsituation und -gewinnung (Möller et al., 2026) mit einer vergleichenden Perspektive auf die HAW-Ergebnisse. Die anschließende Erörterung erfolgte entlang der Ergebnisse und Thesen der Studie.

Der hochschulpolitische Diskurs dreht sich vielfach um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Hochschulen im internationalen Vergleich, die aktuelle Haushaltslage oder die professorale Personalgewinnung. Die angespannte Personalsituation in der Hochschulverwaltung scheint da auf den ersten Blick nur eine Nebenrolle zu spielen. Doch der demografische Wandel führt dazu, dass eine Vielzahl an Fachkräften absehbar in den Ruhestand eintreten wird und gleichzeitig weniger potenzielle Arbeitnehmer:innen zur Verfügung stehen. Zusätzlich verstärken die aktuelle Haushaltslage sowie die gestiegenen – quantitativen wie qualitativen – Anforderungen an Hochschul(verwaltung)en diesen Engpass. Im Rahmen eines repräsentativen Online-Surveys mit den Leitungen der Kernverwaltungsbereiche führt die Studie zu einer objektivierten Diskussion der Personalsituation und -gewinnung an Hochschulen.

In der Kernverwaltung deutscher Hochschulen mit den Bereichen Gebäudemanagement, Haushalts-/Finanzwesen, IT-/Rechenzentren, Personalwesen sowie Studierendenservices sind derzeit hochgerechnet mehr als 6.000 Stellen vakant. Diese Vakanzen verteilen sich bis 2027 auf 61 % der befragten Organisationseinheiten – das bedeutet, sechs von 10 Einheiten weisen bis 2027 vakante Stellen auf. Die Verwaltung läuft damit Gefahr, Basisdienste oder

sicherheitsrelevante Dienste nicht mehr qualitativ gesichert erfüllen zu können. Unabhängig vom Hochschultyp erhöht sich diese Gefahr für kleine Hochschulen, da kurzzeitige Personalengpässe dort weniger adäquat aufgefangen werden können als an großen Hochschulen. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Kernverwaltungsbereichen. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die hohe Anzahl an vakanten Stellen im Gebäudemanagement. Diese und weitere Differenzen zwischen den Kernverwaltungsbereichen erfordern spezifische Prioritäten und Maßnahmen je Aufgabenbereich. Eine HAW-spezifische Besonderheit betrifft die Eingruppierung des Personals nach Entgeltgruppen. Auffällig ist hier, dass der Anteil des E9–E12-Personals (52 %) deutlich über dem aller Hochschultypen (43 %) liegt, und gleichzeitig deutlich weniger Personal in den Entgeltgruppen 13–15 (11 % an HAW, 19 % an allen Hochschultypen) eingruppiert ist.

Auch hat sich die Gewinnung von Verwaltungspersonal in den letzten Jahren deutlich erschwert. Dies äußert sich in sinkenden Bewerber:innenzahlen, abnehmender Bewerber:innenqualität und daraus resultierend längeren Besetzungszeiten. Hinter diesen Trends verbergen sich nicht nur strukturelle Herausforderungen, sondern auch institutionelle



Abb. 1: Mentimeter-Wortwolke „Was macht für Sie einen optimalen Ausschreibungs- und Besetzungsprozess aus?“



Abb. 2: Präsentation der Ergebnisse durch Dr. Björn Möller.

Probleme in den Hochschulen. So erfolgt die Personalgewinnung überwiegend reaktiv und abhängig von den Recruiting-Kanälen – vielfach ohne einheitliches, systematisches Konzept. Der Großteil des Recruiting erfolgt – über alle Hochschultypen hinweg – eher über kosteneffiziente, digitale und netzwerkbasierte Kanäle. Die Potenziale für eine zielgruppen-gerechte Personalgewinnung werden damit bislang nicht ausgeschöpft. Um die Attraktivität der Hochschulen als Arbeitgeber zu stärken, sollten außerdem unbedingt auch die langwierigen und bürokratischen Ausschreibungs- und Besetzungsprozesse verschlankt werden.

Nach dieser Analyse und Darstellung der wissenschaftlichen Erkenntnisse stellt sich nun die Frage, wie diese Ergebnisse für die Praxis weitergedacht werden können. Besonders relevant sind dabei die Personalplanung und -gewinnung, die maßgeblich darüber entscheiden, ob Forschung und Lehre nachhaltig ermöglicht oder durch Engpässe behindert werden. Vor diesem Hintergrund haben wir im Workshop folgende Aspekte diskutiert:

- Vakante Stellen können als strategische Verschiebemasse innerhalb und zwischen Verwaltungseinheiten eingesetzt werden.
- Langwierige Personalausfälle sind aufgrund häufig nicht möglicher Zwischenbesetzungen ein großes Problem.
- Investitionen in die Führungskräfteentwicklung innerhalb der Verwaltung zahlen sich mittel- bis langfristig immer aus: Führungsverantwortung, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen, Konsequenzen ziehen.
- Flexible Arbeitszeitmodelle werden von nahezu allen Hochschulen als Argument in der Personalgewinnung angeführt. Enorm

wichtig ist hier die Anerkennung derjenigen, die regelmäßig oder immer vor Ort an den Hochschulen vieles – auch ein Stückweit die Flexibilität der Kolleg:innen – auffangen.

- Personalgewinnung ist wichtig. Die Personalbindung und -entwicklung ist aber mindestens genauso wichtig.
- In der Personalbindung spielen nicht nur monetäre Faktoren (bspw. tarifliche Möglichkeiten, Zulagen, außertarifliche Entlohnung) eine Rolle, sondern auch organisationale und soziale Rahmenbedingungen wie Veranstaltungen, Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge für alle Mitarbeitenden.

Darüber hinaus wurde mittels Mentimeter-Abfrage ein Impuls für die abschließende Diskussionsrunde zu optimalen Ausschreibungs- und Besetzungsprozessen gesetzt (vgl. Abb. 1). Neben den deutlich hervorgehobenen Begriffen *Schnelligkeit* und *Transparenz* scheint insgesamt die Klarheit auf verschiedenen Ebenen – Verantwortlichkeiten, Kriterien, Tätigkeitsdarstellungen – eine wichtige Rolle einzunehmen. Insgesamt zeigen sowohl Abb. 1 als auch die anschließende Diskussion, dass die genannten Kriterien das Zielbild eines optimalen Ausschreibungs- und Besetzungsprozesses beschreiben.

Die Studie zur Personalsituation und -gewinnung in der Hochschulverwaltung finden Sie unter:

Möller, B., Nixdorf, K., Zeitlhöfler, I., Bittl, F., Binnewies, K. & Wöhning, C. (2026). *Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen*. HIS-HE:Fokus, März 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE). <https://his-he.de/publikation/personalsituation-und-gewinnung-in-der-verwaltung-an-deutschen-hochschulen/>.



Zur Person

Dr. Björn Möller ist als stellvertretender Leiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig.

Sein Schwerpunkt ist u. a. die Organisations- und Strategieberatung.

E-Mail: b.moeller@his-he.de

Workshop 2: Lernräume strategisch entwickeln: Wie Hochschulen Selbstlernorte als Ressource nutzen

Lernflächen sind kein nettes Add-On auf dem Campus. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass Lernen gelingt, zukunftsfähige Kompetenzen aufgebaut werden und die Hochschule zu einem attraktiven und lebendigen Begegnungs-, Austausch, Lernort für Studierende, Forschende, Mitarbeitende und die Öffentlichkeit wird. Der Beitrag fasst die Ergebnisse des Tagungs-Workshops „Lernräume strategisch entwickeln – Prozesse, Akteure, Verantwortung“ zusammen und zeigt, wie Hochschulen Lernräume als strategische Ressource denken, kooperativ und kreativ entwickeln können.

Präsenzhochschule – Anspruch vs. Wirklichkeit

Viele Hochschulen betonen heute ihren Anspruch, „Präsenzhochschulen“ mit lebendigem Campus zu sein. Was zunächst als Reaktion auf reine Online-Lehre in der Coronapandemie erschien, ist inzwischen zur strategischen Identitätsfrage geworden: Begegnung vor Ort soll Vereinsamung in digitalen Lehrformaten und Ängsten in volatilen Umwelten entgegenwirken, Innovationsfähigkeit stärken und demokratische Werte erfahrbar machen. Zentrale Zukunftskompetenzen wie Kollaboration, Kommunikation und die Fähigkeit, gesellschaftliche Transformation mitzugestalten, brauchen den sozialen Austausch. Zudem wird die Attraktivität des Campus zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil im Ringen um Studierende und qualifiziertes Personal.

Präsenz entsteht allerdings nicht allein dadurch, dass Lehrveranstaltungen auf dem Campus stattfinden. Entscheidender sind die Nutzungsmöglichkeiten, die auf die Qualität und Attraktivität des Ortes einzahlen: Können Studierende zwischen zwei Veranstaltung auf dem Campus arbeiten und sich zurückziehen? Gibt es ausreichend Verpflegungsangebote und niedrigschwellige Möglichkeiten mit anderen Studierenden und Lehrenden in den Austausch zu treten? Erst das Zusammenspiel aus Lehr-Lern-Konzepten, Selbststudium und sozialer Begegnung macht den Campus zu einem Ort, der im Studienalltag tatsächlich genutzt und als eigener Bildungsraum wahrgenommen wird. All diese Dimensionen sind über Campusplanung, Studiengang- und Lehrentwicklung sowie Arbeit an der Organisationskultur gestaltbar.

Die Realität vieler Hochschulen bleibt

allerdings hinter diesem Anspruch zurück – darüber bestand im Workshop schnell Einigkeit. Selbstlernflächen wurden und werden in der Bedarfsplanung zu wenig berücksichtigt und entsprechend nicht finanziert. Zugleich greifen architektonische Entwürfe zukunftsfähige didaktische Konzepte und heterogene Lernrealitäten nur begrenzt auf und behindern diese teilweise sogar. Hinzu kommt, dass Wissenschaftspolitik stark auf Exzellenz und Wettbewerb in Forschung und zunehmend Transfer fokussiert. Eine Profilierung über gute Lehre findet – auch innerhalb der Disziplinen – kaum statt, sodass lernförderliche bauliche und infrastrukturelle Studienbedingungen deutlich weniger Aufmerksamkeit erhalten.

Hochschule als öffentlichen Lernort denken

Wer heute über Hochschulentwicklung spricht, muss die Hochschule als gestaltbaren Bildungs- und Lernort ansehen. Ein großer Teil des Studiums findet außerhalb klassischer Lehrveranstaltungen statt. Erhebungen zeigen: Studierende nutzen für das Selbststudium sehr unterschiedliche Orte – das Zuhause bleibt wichtig, auf dem Campus spielt die Bibliothek eine zentrale Rolle, daneben gewinnen zusätzliche Selbstlernflächen an Bedeutung. Die Studien bilden jedoch einen Ist-Zustand ab, der von einem Mangel an geeigneten Flächen geprägt ist. Im Workshop wird daher ein deutlich höherer und bislang verdeckter Bedarf geschildert.

Je mehr Anteile ins Selbststudium, ins kollaborative, projektförmige und digitale Lernen verlagert werden, desto wichtiger werden Lernflächen jenseits des klassischen Seminarraums oder der auf Massenabfertigung ausgelegten Hörsäle. Finden Studierende diese Flächen nicht an ihrer Hochschule, weichen sie

zwangsläufig auf andere Orte aus. Eine soziale Schieflage entsteht vor allem dann, wenn ein Lernen zuhause aufgrund der Wohn- oder Lebenssituation nicht möglich ist. Besonders für Pendler:innen, Studierende mit Sorgeverantwortung, internationale Studierende und First Academics kann ein verlässlicher und gut erreichbarer Lernort auf dem Campus ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Studieren sein. Die vielfältigen didaktischen, technischen und individuell begründbaren Modernisierungs- und Anpassungsbedarfe der Hochschulgebäude treffen dabei auf knappe Mittel – mit spürbaren Folgen für Bildungsrealitäten und Campusleben.

Campusentwicklung als kooperative und strategische Aufgabe

Der lernkulturelle und technische Wandel in Verbindung mit veränderten Kompetenzbedarfen und heterogener Zielgruppen erfordert einen veränderten Umgang mit Flächen. Flächen sind knappe Ressourcen, die kooperativ zu denken und gemeinsam für Studium, Forschung, Austausch und soziales Miteinander zu gestalten sind. Anekdotisch beschrieben die Workshopteilnehmenden ein nach wie vor verbreitetes Denken in isolierten „Königreichen“ einzelner Einrichtungen und Lehrstühle. Dieses Silodenken widerspricht nicht nur dem Verständnis der Hochschule als öffentlicher Bildungsort, sondern gilt als zentrale Hürde für eine lernförderliche und notwendigerweise hochschulweit getragene strategische Campusentwicklung in einer zunehmend angespannten Ressourcensituation.

Neben der Frage, ob eine Hochschule insgesamt über genügend Flächen für Forschung, Lehre, Lernen und Verwaltung verfügt, wird es umso wichtiger, darauf zu blicken: Wie gehen Hochschulen mit den Flächen um und wie werden die mal mehr und mal weniger berechtigten Flächenbedarfe der verschiedenen Akteursgruppen ausbalanciert und priorisiert? Campusentwicklung und Flächengestaltung wird damit als eine von Menschen

getragene Organisations- und Lernkulturentwicklung greifbar – mit all den Widerständen, Ängsten und Beharrungstendenzen aber ebenso hoffnungsvollen Zukunftsvisionen und einer Aufbruchsstimmung, die Veränderungsprozessen naturgemäß innewohnen.

Von Projekten zur ganzheitlichen Lernraumentwicklung

Die beiden Praxisimpulse von Imke Kimpel (Hochschule RheinMain) und Brian Liebig (Hochschule Ruhr West) zeigen, wie projektformige Initiativen zur Lernraumgestaltung den Stellenwert von Lernräumen schrittweise erhöhen. Aus den Erfahrungen lassen sich Gelingensbedingungen für die Lernraumentwicklung ableiten.

1) Anlässe aktiv suchen und nutzen

Der Wunsch, räumliche Lernbedingungen für Studierende zu verbessern, ist weit verbreitet. Konkrete Maßnahmen entstehen meist dort, wo Anlässe aktiv genutzt werden – etwa Förderprogramme für Campus- und Lehrentwicklung, Neu- und Umbauten, Campusneuordnungen, Sanierungsvorhaben oder Flächensuffizienzvorgaben, die multifunktionale Nutzung fördern. Besonders großes, bislang wenig genutztes Potenzial birgt die lernförderliche Gestaltung von Außenflächen.

2) In Nutzungsszenarien denken

Dieselbe Lernfläche wird je nach Situation und Lerndisposition unterschiedlich genutzt. Für Gestaltung und Ausstattung ist es daher ratsam, in Nutzungsszenarien zu denken und diese möglichst gemeinsam mit Studierenden und Mitarbeitenden zu entwickeln. Manche Szenarien erfordern spezifische Technik, etwa für hybride Videokonferenzen oder stark abgeschirmtes Arbeiten. Oft reicht jedoch eine robuste Grundausstattung mit Strom, WLAN und flexibler Möblierung. Herausfordernd bleibt neben den Steckdosen und Brandschutz die Akustik, insbesondere in großen Räumen und älteren Gebäuden.

3) Ganzheitliche Lernraumentwicklung von Beginn an

Lernflächen sind ein Gemeinschaftsprojekt. Lernende, Lehrende, Hochschuldidaktik, IT und Gebäudemanagement sollten frühzeitig einbezogen werden. Zuständigkeiten für Bewirtschaftung und Instandhaltung – von Reinigung und Grünpflege über Wach- und Schließdienste, Raumbuchung bis zum IT-Support – sollten von Beginn an mitgedacht werden. Das erhöht die Akzeptanz und beugt Überraschungen beim Übergang in den Regelbetrieb vor. Da das Projektmanagement mit vielen Statusgruppen anspruchsvoll ist, kann es hilfreich sein, Vorhaben nah an der Hochschulleitung zu verorten, um dessen strategischen Wert sichtbar zu machen.



Abb. 1: Dr. Christian Kühn stellt die Ergebnisse des zweiten Workshops vor.

4) Flächen in der Nutzung weiterentwickeln

Auch bei sorgfältiger Planung treten in der realen Nutzung Probleme und Mängel auf. Beide Referent:innen beschrieben dies als Normalfall. Für das Projektmanagement bedeutet das: Nach Abschluss der Umsetzungsphase sind Personal- und Zeitressourcen einzuplanen. Herausforderungen entstehen insbesondere durch nicht intendierte Nutzungsformen – von Vermüllung und Vandalismus über Diebstahl bis zu sozialen Phänomenen, die wenig mit Studieren zu tun haben. Einsehbare Flächen, etwa mit Glasfronten, scheinen seltener betroffen zu sein. Je nach Wert der Ausstattung kann es wirtschaftlicher sein, gelegentliche Ersatzbeschaffungen einzuplanen, statt umfassend auf Sicherheitspersonal zu setzen. Transparente Kommunikation und die Thematisierung von Problemen – etwa über Social Media – können zudem zur Sensibilisierung der Nutzenden beitragen. In manchen Fällen weisen Missstände schlicht auf Fehlplanung hin: Stapeln sich Pizzakartons, fehlen offenbar Verpflegungs- und Entsorgungsangebote vor Ort.

Generell plädierten die Workshopteilnehmenden für mehr Gelassenheit: Hochschulen sollen lebendige und öffentliche Orte bleiben, totale Kontrolle ist weder möglich noch wünschenswert. Lern- und Bildungsprozesse setzen voraus, dass sich die Nutzer:innen die Flächen auf ihre jeweilige Art und Weise aneignen. Um dies im Blick zu behalten, sind kurze Feedbackwege oftmals sinnvoller als aufwendige Evaluationsverfahren: Beobachtungen durch das Servicepersonal, regelmäßige Gespräche mit Studierenden, einfache digitale Rückmeldemöglichkeiten oder Raumbuchungssysteme machen sichtbar, was funktioniert und wo nachgesteuert werden muss. So wird Nutzung nicht als Störfaktor, sondern als Wissensquelle für die Weiterentwicklung der Flächen verstanden.

5) Potenziale der Hochschule kreativ nutzen

Gestaltung und Instandhaltung von Flächen sind aufwendig und erfordern fachliches Know-how. Viele Hochschulen verfügen in ihren Studiengängen über entsprechendes Wissen und engagierte Personen, nutzen dieses Potenzial aber kaum. Projekte mit Architekturstudierenden können Innen- und Außenflächen planen und umsetzen. Pädagogikstudierende können räumliche Anforderungen und Wirkungen didaktischer Ansätze erkunden. Studierende aus der Sozialen Arbeit können sich mit sozialen Problemlagen auf dem Campus beschäftigen.

Über Formate wie Service Learning oder Institutional Research lassen sich solche Aktivitäten in die Hochschule hinein verlagern. Die positiven Effekte liegen auf der Hand: Studierende bauen eine stärkere emotionale Verbindung zu „ihrer“ Hochschule auf, Lernen wird praxisnäher und der Campus wird zu einem gemeinsam gestalteten demokratischen Ort.



Hier geht es
zu den Vor-
tragsfolien



Hier geht es
zum Ergebnis-
board



Zur Person

Dr. Christian Kühn ist als Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. zukunftsfähiges Lehren, Lernen und Studieren sowie die Organisations- und Strategieentwicklung.

E-Mail: kuehn@his-he.de

Workshop 3: KI-Unterstützung im Prozessmanagement

Der dritte Workshop beleuchtete die strategische Integration von KI sowohl ins Prozessmanagement als auch in die Prozesse der Hochschulverwaltung im Allgemeinen am Beispiel der Fachhochschule (FH) Erfurt. Im Input sowie der anschließenden Diskussion zeigte sich, dass Digitalisierung als aktiver Gestaltungsraum verstanden werden sollte. Klare Governance-Strukturen, Freiheit der Anwendungsfälle und ein offener Austausch können dabei zu Erfolgsfaktoren werden. Der Beitrag fasst die Workshop-Erkenntnisse zusammen und gibt Leitungsverantwortlichen Impulse für ihre KI-Strategie und Umsetzung.

Den Auftakt des Workshops bildete ein Impulsvortrag von Prof. Dr. Stefan Landwehr, Kanzler der FH Erfurt, der aus den laufenden Transformationsprozessen der Hochschule berichtete. In den vergangenen Monaten hat die Hochschule unter anderem ihr Prozessmanagement innerhalb der Software BIC Process Design und Execution der Firma GBTEC schrittweise um KI-gestützte Funktionalitäten erweitert.

Diesem und weiteren bereits realisierten Vorhaben der Hochschule liegt die Herangehensweise zu Grunde, nicht nur auf technologische Trends zu reagieren, sondern Digitalisierung als aktiv gestalteten Entwicklungsraum zu begreifen, getragen von intrinsischer Motivation der verantwortlichen Mitarbeiter:innen und organisationalem Gestaltungswillen der Führungsverantwortlichen. Projekte werden dabei konsequent am absehbaren Nutzen gemessen, um Ressourcen – insbesondere die menschliche Arbeitskraft – zielgerichtet einzusetzen. Perfektionismus wird bewusst zugunsten von Umsetzungsgeschwindigkeit, Partizipation, kontinuierlichem Lernen und etablierter Fehlertoleranz zurückgestellt. Ein Referenzsystem dient als Orientierung für Gegenwart und Zukunft.

Organisatorisch hat die FH Erfurt in den letzten Jahren zunächst eine dezernatsübergreifende Arbeitsgruppe gegründet und diese zu einem Zentrum für Digitalisierung und Prozessmanagement entwickelt – einer zentralen Koordinationsstelle mit klar definierter Arbeitsteilung in Abgrenzung zum hochschuleigenen Rechenzentrum/IT-Abteilung und gezieltem internen Kompetenzaufbau. Technisch kombiniert die Hochschule etablierte Fachverfahren mit Low-Code/No-Code-Plattformen, was bereits die Umsetzung von 63 ProcessApps ermöglichte.

Für den Einsatz von Automatisierung und KI gilt dabei der klare Grundsatz, Technologie setzt zunächst Prozessklarheit voraus – nicht

umgekehrt. Explizit definierte Abläufe, Entscheidungsregeln und Governance-Modelle sind Voraussetzung, bevor KI-Funktionen greifen. Ebenso unverrückbar ist das Human-in-the-Loop-Prinzip. KI übernimmt unterstützende Aufgaben wie Vorschläge oder Priorisierungen, während Verantwortung, Haftung und finale Entscheidungen stets beim Menschen verbleiben.

Den Rahmen bildet an der FH Erfurt eine gelebte Kultur der Veränderungsfreude mit einer Lernkultur, die Fehler als Erkenntnisquelle nutzt, Partizipation über Hierarchie stellt und lebenslanges Lernen institutionalisiert.

Die anschließende Diskussion vertiefte die strategischen Überlegungen der FH Erfurt und führte zu einer Konsolidierung der Ansätze. Dabei kristallisierten sich drei zentrale, miteinander verbundene Konzepte heraus, die sich als erfolgsversprechend für die Erprobung und frühe Implementierungsphase von KI im Prozessmanagement und in Hochschulprozessen allgemein erweisen können: Governance-Klarheit als Führungsaufgabe, Freiheit in den Anwendungsfällen und Austausch als Verstärker.

Governance-Klarheit als Führungsaufgabe

Hochschulleitungen müssen eine aktive Gestaltungsrolle einnehmen – nicht im Sinne von Kontrolle, sondern von Orientierung. Mitarbeitende benötigen Handlungssicherheit durch klare Verantwortlichkeiten, definierte Experimentierräume und das Vertrauen ihrer Institution, um KI-Einsatz für ihre Arbeit sinnvoll erproben zu können. Auch ein gewisses Maß an Priorisierung dieser Aufgabe muss ermöglicht werden. Diese Klarheit in den Rahmenbedingungen lässt sich nicht delegieren, sie muss von der Leitungsebene ausgehen.

Aus der Praxis wurde von einem datenschutzorientierten Regelungsansatz berichtet:



Abb. 1: Katharina Nixdorf präsentiert die Ergebnisse des dritten Workshops.

Anstatt einzelne Tools zu genehmigen – was angesichts der rasanten technologischen Entwicklung kaum praktikabel ist – wurden Daten nach Schutzniveau klassifiziert und festgelegt, welche Datenkategorien in welche Art von KI-Angebot einfließen dürfen. Die diskutierten Modelle reichten vom hochschulweiten Aufruf an alle Mitarbeitenden, bis Jahresende aktiv mit KI zu experimentieren, bis hin zu gezielten Projektgruppen, die fachspezifische Fragestellungen bearbeiten. Entscheidend ist jedoch, dass trotz technischer Möglichkeiten die Verantwortung und Haftung menschlich verankert bleibt und Governance-seitig geregelt wird.

Freiheit in den Anwendungsfällen

Die Regelung des Rahmens durch Governance schließt Gestaltungsfreiheit jedoch nicht aus. Ein breiter, explorativer Zugang scheint sich aktuell als besonders ergiebig zu erweisen. Innerhalb eines klaren Rahmens können Mitarbeitende selbstständig erproben, an welchen Stellen KI-Unterstützung einen echten Mehrwert in ihrem konkreten Arbeitsalltag bietet. Klein und niedrigschwellig zu beginnen ist dabei ausdrücklich kein Defizit, sondern eine Möglichkeit für Bottom-up-Innovation.

Das Beispiel der FH Erfurt mit Einsatz von BIC verdeutlichte zudem, dass das Potenzial keineswegs auf generalistische Sprachmodelle beschränkt ist. Entwicklungspotenzial liegt

ebenfalls darin, bereits im Einsatz befindliche fachspezifische Software und Tools gezielt auf KI-gestützte Erweiterungen hin zu testen. So können auch bestehende Infrastrukturen potenziell noch effizienter genutzt werden.

Austausch als Verstärker

Als ein weiterer wirkungsvoller Hebel für die Organisation kristallisierte sich der strukturierte Austausch über Erfahrungen heraus. Was funktioniert und lässt sich ausbauen? Was wird wieder eingestellt, und warum? Offenheit über diese Fragen wird zum strategischen Faktor. Erfolge können skaliert und aus der Pilotphase heraus bestätigt werden. Fehlschläge auf der anderen Seite dienen als Lernquelle. Dies fördert die gegenseitige Inspiration über Abteilungsgrenzen hinweg und institutionalisiert den Kompetenzerwerb.

Fehlen diese drei Prinzipien, insbesondere der definierte Rahmen, birgt dies erhebliche Risiken für Hochschulen, so die Meinung innerhalb der Diskussion. Mitarbeitende nutzen KI-Werkzeuge, die der Markt aktuell in einer Vielzahl frei zugänglich zur Verfügung stellt. Ohne strukturelle Begleitung entsteht eine Schattennutzung: unkontrolliert, datenschutzrechtlich riskant und ohne den kollektiven Lerneffekt. Die Frage ist damit nicht, ob KI genutzt wird, sondern ob Hochschulen diesen Prozess aktiv gestalten oder ihn dem Zufall überlassen.



Hier geht es zu den Vortragsfolien



Hier geht es zum Ergebnisboard



Zur Person

Katharina Nixdorf ist als Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Ihr Schwerpunkt ist u. a. die Organisations- und Strategieberatung.

E-Mail: nixdorf@his-he.de

Zur Person

Dr. Mathias Stein ist als Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Sein Schwerpunkt ist u. a. die digitale Transformation.

E-Mail: stein@his-he.de



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

Im Workshop zum Thema „Digitalisierung und Prozesse“ stellte Dr. Lucie Koutková, Dezernentin für Studium und Internationales der Hochschule Zittau/Görlitz, die strategische Entwicklung vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Hochschule vor. Der Fokus lag dabei auf der Verwaltungsmodernisierung, die im Spannungsfeld steigender gesetzlicher Anforderungen, vielfältiger Nutzer:innenerwartungen, sich verschärfendem Ressourcenmangel sowie einer hohen regulatorischen Komplexität vorangetrieben werden soll. Aufbauend auf dem Input tauschte sich die Workshop-Runde darüber aus, wie der Digitalisierungsstand an anderen Hochschulen bewertet wird, welche allgemeinen Herausforderungen bestehen und wie diesen begegnet werden kann.

Die Hochschule Zittau/Görlitz (HSZG) befindet sich seit 2020 in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess, der die Zukunftsfähigkeit, Qualität und Attraktivität des Studien- und Forschungsstandorts langfristig sichern soll. Mit der Strategie „Hochschulentwicklung 2030+“¹ werden die Modernisierung von Strukturen, die Schärfung von Profilen, die Bündelung von Kompetenzen sowie die Effizienzsteigerung von Prozessen und die Weiterentwicklung digitaler Services vorangetrieben.² Wesentlicher Treiber dieser Transformationsprozesse ist die sächsische Dachstrategie für „Digitale Transformation im Hochschulbereich“.³ Sie forciert die strategische Digitalisierung in den Bereichen Hochschulverwaltung, Lehre, Forschung sowie Transfer und bezieht die Querschnittsaufgaben Infrastruktur und digitale Kompetenzen mit ein.

Drei Leuchtturmprojekte an der HSZG

Zur Veranschaulichung der digitalen Hochschulentwicklung wurden von Dr. Lucie Koutková drei Leuchtturmprojekte vorgestellt, die unterschiedliche Reifegrade, Zielsetzungen und strategische Funktionen abdecken.

Das erste Projekt, die **Campus Card** und die dazugehörige **Campus App „MyHSZG“**,⁴ fungiert strategisch als sichtbarer Quick-Win. Sie bündelt Campus-Funktionen wie Studierendenausweis, Deutschlandticket, Börsenfunktionen für die Bezahlung von verschiedenen Dienstleistungen und

Bibliotheksausweis in einer einzigen digitalen Lösung (eine Nutzung als Zutrittskarte befindet sich noch in Umsetzung). Zudem wurde die digitale Campus Card auch für Mitarbeiter:innen implementiert. Der strategische Wert dieses Projekts liegt weniger in der technischen Komplexität als vielmehr im psychologischen Effekt: Durch greifbare Alltagsvorteile entstehen eine hohe Akzeptanz und spürbare Mehrwerte.

Das zweite Leuchtturmprojekt ist die **Einführung der e-Akte**, die als strategische Adaption charakterisiert wurde. Ziel des Projekts ist die papierlose Dokumentenverwaltung im Studierenden- und Personalmanagement. Statt dabei eigene Lösungen zu entwickeln, setzt die HSZG auf bewährte Standards der bereits bestehenden Masterakte aus Nordrhein-Westfalen. Dieser adaptive Ansatz gewährleistet rechtssichere, erprobte Aktenstrukturen und vermeidet redundante Entwicklungsarbeit – das spart nicht nur Zeit und Ressourcen, sondern erhöht auch nachhaltig die Qualität.

Das dritte Projekt, die **Einführung des Campusmanagementsystems HISinOne**, bildet das zentrale Fundament der IT-Unterstützung und reicht von administrativen Abläufen über den gesamten Student Life Cycle hinweg. Mit der vollständigen Einführung von HISinOne – von der Bewerbung bis zum Lehr- und Prüfungsmanagement – werden bisher bestehende manuelle Prozesse und Medienbrüche vermieden. Gleichzeitig entsteht eine

¹ Vgl. <https://www.hszg.de/hochschule/struktur-und-organisation/hochschulentwicklung-2030>.

² Die HSZG setzt aktuell zahlreiche innovative Digitalisierungsprojekte um. Eine Übersicht kann auf der folgenden Website eingesehen werden: <https://www.hszg.de/hochschule/struktur-und-organisation/digitale-transformation>.

³ Vgl. https://www.lrk-sachsen.de/wp-content/uploads/2023/11/Strategie_digitale_Transformation_Hochschulen.pdf.

⁴ Vgl. <https://www.hszg.de/studium/campusleben/campus-card>.

einheitliche Datenbasis und die Voraussetzung für effizientere Verwaltungsabläufe gemäß dem Once-Only-Prinzip.

Die Umsetzung zeigt: Digitale Transformation ist kein reiner IT-Prozess, sondern ein ganzheitlicher Wandel. Die steigenden Anforderungen (u. a. E-Government, OZG) und Erwartungen an digitale Services erzeugen bereichsübergreifende Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen Akteuren, Prozessen und IT. Vor diesem Hintergrund wurde das Digitale Service Zentrum (DSZ) als zentrale Anlaufstelle etabliert, welches am 1. September 2026 seine Arbeit aufgenommen hat. Im DSZ bündeln sich Kompetenzen aus dem Rechenzentrum, dem Zentrum für eLearning, der Verwaltungs-IT und dem Projekt- und Prozessmanagement. Damit überwindet es die klassische IT-Rolle und entwickelt sich zu einem strategischen Gestalter, der Digitalisierung als Enabler für die übergeordneten Hochschulziele versteht.

Abschließend fokussierte Dr. Koutková auf die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Digitalisierung. Es bedarf zum einen starker Mandate und klarer Prioritäten. Digitalisierung sollte dabei als Top-Management-Thema auf Rektorats- und Kanzlerebene verankert sein. Für die Umsetzung von Projekten und zur Anpassung von Prozessen sind klare Entscheidungsstrukturen notwendig. Auch die Finanzierung sollte überdacht werden: Statt reiner Projektfinanzierung sollte eine dezidierte Investitionsplanung die Folgekosten über den gesamten Lebenszyklus (inkl. Betrieb, Lizenzen, Support) im Blick haben. Zentral ist zudem die Einbindung aller Beteiligten, um digitale Kompetenzen und konkrete Mehrwerte für den Arbeitsalltag gemeinsam aufzubauen und eine hohe Akzeptanz für die Transformation zu etablieren. Nur so gelingt eine nachhaltige Erneuerung der HSZG von innen heraus.

Zentrale Diskussionspunkte

Zum Einstieg in die Diskussion wurden die Workshopteilnehmer:innen dazu befragt, wie sie den Digitalisierungsgrad an der eigenen Hochschule auf einer Skala von 0–100 % einschätzen. Nur wenige positionierten sich hier



Abb. 1: Imke Jungermann stellt den Teilnehmenden die Ergebnisse des Workshops vor.

bei mehr als 50 % – der Großteil verteilte sich bei Werten zwischen 10–40 %. Bei der Abfrage über die Einschätzung der Prozessreife rückten einige Teilnehmer:innen etwas vor, aber auch hier verteilte sich der Großteil auf unter 50 %.

Im Anschluss ordneten sich die Teilnehmer:innen der Herausforderung zu, die sie für die Digitalisierung als am größten einschätzen: Eine fehlende Strategie, fehlende Entscheidungen und fehlende Ressourcen wurden hierbei am häufigsten genannt. Anknüpfend an Vortrag und Abfrage wurden in der Diskussion die zentralen Erkenntnisse erörtert, die für die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten wesentlich sind.

Strategie

Eine durchdachte und transparente Gesamtstrategie, die ein klares Zielbild für die vielfältigen Digitalisierungsprojekte vorgibt, ist essenziell. Ohne eine solche Orientierung bleibt die Klarheit über den allgemeinen Nutzen und die Mehrwerte eines Veränderungsvorhabens unzureichend. Gerade bei umfassenden Transformationsprozessen, die sich in zahlreiche Einzelprojekte mit unterschiedlichen Akteuren gliedern, ist es entscheidend, dass die jeweilige Verortung innerhalb der Gesamtstrategie erkennbar ist und Entscheidungen im Sinne des übergeordneten Ziels getroffen werden können. Auch für einen gezielten Ressourceneinsatz, die notwendige Zusammenarbeit und die erforderliche Akzeptanz ist eine transparente strategische Ausrichtung elementar.

Zuständigkeiten und Entscheidungen

Unklare Zuständigkeiten und fehlende Entscheidungsstrukturen wirken sich negativ auf die Umsetzung aus. Es sind daher klare Zuweisungen von Verantwortlichkeiten sowie eine transparente Entscheidungsarchitektur erforderlich – von der strategischen Gesamtausrichtung bis hin zu einzelnen Projekt- und Prozessbereichen. Entscheidungsträger:innen müssen dabei nicht nur formell befugt, sondern auch befähigt sein, zielgerichtete Entscheidungen zu treffen („Wie und warum komme ich zu dieser Entscheidung?“). Dazu gehört die Einbindung relevanter Projektbeteiligter – insbesondere Fachexpert:innen –, die fachliche Abstimmung über Inhalte und die Berücksichtigung und Bereitstellung erforderlicher Ressourcen.

Organisationsentwicklung

Die Digitalisierung als ganzheitliches Veränderungsprojekt zu begreifen, wurde von vielen Teilnehmer:innen geteilt und – obwohl kein neuer Gedanke – weiterhin als wichtig erachtet: „Es scheitert nicht an der Technik, sondern am Change“. Als besonders herausfordernd wurden verschiedene Balanceakte

herausgestellt, u. a. zwischen spezifischen Anforderungen und Standardisierung, Fachexpertise und Prozesslogik, allgemeinem Mehrwert und individuellen Praktiken sowie Partizipation und Entscheidungskompetenz. Eine kontinuierliche Kommunikation und Sichtbarmachung von Nutzen und Erfolgen der Digitalisierung kann dabei das Vertrauen und die Motivation aller Beteiligten stärken.

Faktor Mensch

Die Beteiligung von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen ist ein entscheidender Faktor für die nachhaltige Verankerung und Akzeptanz neuer Arbeitsweisen. Dazu gehört, Betroffene frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden, um deren Perspektiven und Expertise in die Gestaltung der Lösungen einzubeziehen („Die Beteiligten sollten Gehör finden“). Damit wird erreicht, dass die Lösungen umsetzbar und zielführend sind. Eine hohe Beteiligung fördert zudem die Motivation, die Veränderung aktiv mitzugestalten. Denn die Mitarbeitenden sind nicht nur von den Veränderungen betroffen – sie sind in der Regel

auch diejenigen, die die Veränderungen neben ihrem regulären Tagesgeschäft umsetzen und mitgestalten müssen.

Als Fazit kann festgehalten werden: Eine klare, strategisch fundierte Kombination aus Gesamtstrategie, Entscheidungsstrukturen und Ressourcen ist entscheidend für Akzeptanz und Gelingen des Veränderungsprozesses.



Hier geht es
zu den Vor-
tragsfolien



Hier geht es
zum Ergebnis-
board



Zur Person

Imke Jungermann ist als Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Ihre Schwerpunkte sind u. a. die digitale Transformation sowie Prozess- und Campusmanagement.

E-Mail: jungermann@his-he.de

Rückblick – Ausblick

Zuletzt erscheinende Publikationen

- Möller, B. & Altvater, P. (2026). *Strategische Einsparungen in Hochschulen realisieren. Reflexion eines Beratungsprojekts zur Konsolidierung eines Hochschulhaushaltes und gleichzeitiger Hochschulentwicklung*. HIS-HE:Fokus, August 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Kühn, C. (2026). *Flexibilisierung von Studienstrukturen. Analyse von Flexibilisierungsansätzen und Identifikation von Handlungsspielräumen für den CampusConnectEd-Verbund*. HIS-HE:Forum 2|2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Wannemacher, K., Seyfeli-Özhizalan, F. & Stein, M. (2026). *Perspektiven einer KI-unterstützten offenen Bildungspraxis. Eine Interviewstudie im Rahmen des niedersächsischen twillo-Verbundes*. HIS-HE:Forum 1|2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Bartholdy, T., Binnewies, K., Höltekemeyer, P., Koska, C., Möller, B., Ostermann, I., Person, R.-D., Seidensticker, V. & Zink, A. (2026). HIS-HE:Mitteilungsblatt 1|2026 Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Vogel, B. (2026). *Ersteinrichtungskosten von Hochschul- und Forschungsgebäuden (2026). Aktualisierung der Kostenorientierungswerte*. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Möller, B., Nixdorf, K., Zeitlhöfler, I., Bittl, Binnewies, K. & Wöhning, C. (2026). *Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen. Ergebnisse eines Online-Surveys*. HIS-HE:Fokus, März 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).
- Binnewies, K., Koska, C., Nußbaum, P., Ostermann, I., Person, R.-D. & Stibbe, J.(2025). HIS-HE:Mitteilungsblatt 3|2025 Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).

Kommende Veranstaltungen

- Forum Energie 2026, 21. bis 23.09.2026 in Causthal-Zellerfeld.
- Forum Digitalisierung, 26.11 und 27.11. 2026 in Hannover.
- Forum Gebäudemanagement 2027, 13. bis 14.04.2027 in Hannover.

Weitere Informationen und Dokumentationen unserer vergangenen Veranstaltungen finden Sie unter <https://his-he.de/veranstaltungen-hishe/>.

HIS-HE on Tour (Auswahl)

- OER-Fachtagung von orca.nrw am 01.10.2026.
- hAlgher Education Day 2026 des KIT am 06.10.2026.
- Summer School Studienmanagement an der Universität Hamburg am 26.08.2026.
- Tagung Wissenschaftsrat „Hochschulbau zukunftsfähig gestalten“ am 08.07.2026.
- University:Future Festival vom 22.–24.06.2026.
- EVALAG Tagung des baden-württembergischen Wissenschaftsministeriums „Teilzeit-Studium und flexible Studienstrukturen“ am 18.06.2026.
- 56. ATA-Tagung vom 17.06–20.06.2026.
- Fachtagung „Gesunde Führung an Hochmanagement (HGM) im Fokus – Gesundheit an Hochschulen weitergedacht!“ der LVG & AFS und der TK am 10.06.2026.
- Eden Annual Conference vom 14.–16.06.2026 in Porto.
- CHETalk feat. Hochschulforum Digitalisierung am 29.05.2026.
- Podcast „Update Hochschule“ am 28.05.2026.
- Abschlusskonferenz Zukunftsforum klimafreundliche Hochschulen (zkh). HNE Eberswalde am 17.04.2026.



Diese und weitere Publikationen finden Sie unter <https://his-he.de/mediencenter/publikationen/>.

Impressum

HIS-HE:Magazin
Ausgabe 1 | 2026

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon +49 511 169929-0
Telefax +49 511 169929-64

Geschäftsführende Vorständin:

Dr. Grit Würmseer

Vorstand:

MinDirg Dr. Stefan Niermann, Michael Döring, Sabrina Kriewald

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE297391080

Redaktion:

Kendra Rensing (verantwortliche Redakteurin)
ISSN 2364-1940

Das HIS-HE:Magazin ist der Nachfolger des Magazins für Hochschulentwicklung und erscheint zweimal im Jahr.

Auflage:

Rein online veröffentlicht, der Bezug ist kostenlos

Gestaltung und Satz:

Kendra Rensing

Hannover, September 2026

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jederzeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Regel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

Zitationsvorschlag:

Jungermann, I.; Kühn, C.; Möller, B.; Nixdorf, K. & Stein, M. (2026). HIS-HE:Magazin 1 | 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).

Die Texte des Magazins wurden mit Unterstützung von Chat AI-Programmen verfasst. Die Überarbeitung und Fertigstellung der Beiträge lag allein in der Verantwortung der Autor:innen bzw. der Redaktion und des Herausgebers – ganz im Sinne des Human-in-the-Loop-Prinzips.

Bildnachweise:

Titelblatt: istock_Creativalimages_ID2231077207

Editorial: Foto G. Würmseer: T&T Fotografie

Inhaltsverzeichnis: Unsplash Home MAgPyHRO0AA
(Urheber: Hello I'm Nik)

Seite 1, 3, 5, 8, 10: Fotos der Veranstaltungen: Franziska Bittl (HIS-HE)

Seite 3: Foto B. Möller: T&T Fotografie

Seite 6: Foto C. Kühn: T&T Fotografie; istock_anyaberkut_876573208

Seite 8: Fotos K. Nixdorf & M. Stein: T&T Fotografie

Seite 11: Foto I. Jungermann: T&T Fotografie

Rückblick – Ausblick: Unsplash Home J4kK8b9Fgj8
(Urheber: Olia Gozha)

Impressum: Pixabay Ylanite Koppens

Nichts mehr verpassen? Folgen Sie uns auf LinkedIn!

