

# **STRUKTUR- UND ENTWICKLUNGSPLAN 2024 – 2028**

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

## **Impressum**

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie wird durch die Rektorin Frau Dr. Iris Rauskala gesetzlich vertreten.

## **Herausgeber**

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Reuteallee 36

71634 Ludwigsburg, Deutschland

Telefon +49 7141 140 0

Internet [www.hs-ludwigsburg.de](http://www.hs-ludwigsburg.de)

## **Redaktion**

Rektorin Dr. Iris Rauskala

Kanzler Dr. Henrik Becker

Prorektorin Prof. Dr. Simone Wunderle

Prorektor Prof. Dr. Sascha Gieseler

## **Gleichstellungsplan**

Prof. Dr. Sarah Bunk, Gleichstellungsbeauftragte

Susanne Maier, Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit

Prof. Dr. Hartwig Maier, Vertreter der Gleichstellungsbeauftragten

Prof. Dr. Friederike Meurer, Gleichstellung, Vertreterin der Gleichstellungsbeauftragten

Beschluss Version 16 (endgültige Entwurfsversion): Rektorat am 21.6.2023, Senat am 21.06.2023, Hochschulrat am 23.06.2023;

Version 1.0 gilt als abgeschlossene Version zur Einreichung und ist gleich der beschlossenen Version 16.

Die Einreichung beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg erfolgt gemäß § 7 Absatz 2 LHG am 30.06.2023.

In der vorliegenden Version 1.1 wurden die Kapitel VIII und IX entsprechend den Vorgaben des Ministeriums angepasst.

# Inhalt

Vorwort.....	7
I Kurzportrait der HVF.....	8
1.1 Studiengänge und Studierende.....	8
1.1.1 Bachelorstudiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management.....	9
1.1.2 Bachelorstudiengang Rentenversicherung.....	9
1.1.3 Bachelorstudiengang allgemeine Finanzverwaltung.....	9
1.1.4 Bachelorstudiengang Digitales Verwaltungsmanagement.....	9
1.1.5 Bachelorstudiengang Steuerverwaltung.....	10
1.1.6 Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement.....	10
1.1.7 Masterstudiengang Public Management.....	10
1.2 Personal und Haushalt.....	10
1.3 Organisationsstruktur.....	11
II Entwicklung der Hochschule.....	12
2.1 Bilanz zur Umsetzung des vorherigen STEP - Qualitätsoffensive (QO) als wesentliche Grundlage für den StEP.....	12
2.2 Bewertung des Status Quo.....	12
2.3 Stärken/Schwächen-Analyse.....	14
2.4 Leitbild und Schärfung des Profils der Hochschule.....	15
III Studium und Lehre.....	17
3.1 Übergreifende strategische Ziele und Maßnahmen.....	17
3.1.1 Qualitätsmanagement.....	18
3.1.2 Digitalisierung.....	19
3.1.3 Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre.....	20
3.1.4 Studierendengewinnung.....	21
3.2 Studiengangspezifische Ziele und Maßnahmen.....	22
3.2.1 Bachelorstudiengänge.....	22
3.2.1.1 Bachelorstudiengang Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management (B.A.).....	22
3.2.1.2 Bachelorstudiengang Rentenversicherung (LL.B.).....	25
3.2.1.3 Bachelorstudiengang Allgemeine Finanzverwaltung (LL.B.).....	26
3.2.1.4 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst im digitalen Verwaltungsmanagement (B.A.).....	28
3.2.1.5 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst der Steuerverwaltung (LL.B.).....	30
3.2.2 Masterstudiengänge.....	32

Version 1.1	Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule Ludwigsburg	4
3.2.2.1	Masterstudiengang Public Management (M.A.)	32
3.2.2.2	Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (M.A.)	33
3.2.2.3	Weiterentwicklung des Masterbereichs	34
3.2.3	Studiengangskooperationen	35
3.2.3.1	Diplomstudiengang Gehobener Archivdienst	36
3.2.3.2	Masterstudiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement	36
IV	Forschung und Wissenstransfer	36
4.1	Institut für Angewandte Forschung (IAF) an der HVF	37
4.2	Drittmittel	37
4.3	Leistungsorientierte Mittelvergabe als Forschungsanreiz	38
4.4	Forschungsprofil	38
4.5	Wissenschaftlicher Nachwuchs	40
4.5.1	Promotionskolleg	40
4.5.2	Promotionsverband der Hochschulen für angewandte Wissenschaft Baden-Württemberg	41
V	Internationalisierung	42
VI	Weiterbildung	44
6.1	Ludwigsburger Competence Centre of Public Administration	44
6.2	Entwicklungsthemen	45
VII	Organisation und Verwaltung	47
7.1	Personalentwicklung	47
7.2	Prozessorientierung und Qualitätsmanagement	48
7.3	Projektmanagement und Risikomanagement als Schlüssel zur Agilität und Innovation	49
7.4	Transparenz des Verwaltungshandelns	50
7.5	Digitalisierung der Hochschulverwaltung	50
7.6	Attraktivität als Arbeitgeber	51
7.7	Bauliche Infrastruktur	52
VIII	Gleichstellungsplan	53
8.1	Übersichtstabelle Geschlechterverhältnisse	53
8.2	Bewertung der Zielerreichung während der vergangenen Planungsphase	53
8.3	Erläuterung der Zielzahlen für die kommende Planungsperiode	54
8.4	Maßnahmen zur Erreichung der Zielzahlen	55
8.4.1	Personelle Maßnahmen	55

Version 1.1	Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule Ludwigsburg	5
8.4.2	Organisatorische Maßnahmen.....	57
8.4.3	Fortbildende Maßnahmen .....	58
8.5	Zielzahlen auf Fakultätsebene (tabellarisch) .....	58
8.5.1	Fakultät I: Management und Recht.....	58
8.5.2	Fakultät II: Steuerverwaltung.....	60
8.6	Ergänzende Ausführungen zum nicht-wissenschaftlichen Personal.....	61
IX	Klimaschutz .....	62
9.1	Status Quo.....	62
9.1.1	Energieversorgung und Energiemanagement.....	62
9.1.2	Mobilität und Dienstreisen.....	63
9.1.3	Abfallentsorgung, Beschaffungswesen sowie Nachhaltigkeit.....	64
9.1.4	Anforderungen an Vermögen und Bau hinsichtlich baulicher, energetischer bzw. technischer Ertüchtigungen und Sanierung .....	64
9.2	Ziele und Maßnahmen.....	64
X	Priorisierung der Umsetzungen im Zeitraum 2024 – 2028.....	66
Aus II	Entwicklung der Hochschule .....	66
2.4	Leitbild und Schärfung des Profils der Hochschule .....	66
Aus III	Studium und Lehre.....	68
3.1	Übergreifende strategische Ziele und Maßnahmen.....	68
3.1.1	Qualitätsmanagement .....	68
3.1.2	Digitalisierung.....	68
3.1.3	Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre .....	68
3.1.4	Studierendengewinnung.....	69
3.2	Studiengangspezifische Ziele und Maßnahmen .....	69
3.2.1	Bachelorstudiengänge.....	69
3.2.2	Masterstudiengänge .....	75
Aus IV	Forschung und Wissenstransfer .....	77
4.4	Forschungsprofil .....	77
4.5	Wissenschaftlicher Nachwuchs .....	78
Aus V	Internationalisierung.....	79
Aus VI	Weiterbildung .....	79
Aus VII	Organisation und Verwaltung.....	80
7.1	Personalentwicklung.....	80
7.2	Prozessorientierung und Qualitätsmanagement.....	81

7.3 Projektmanagement und Risikomanagement als Schlüssel zur Agilität und Innovation .....	81
7.4 Transparenz des Verwaltungshandelns .....	82
7.5 Digitalisierung der Hochschulverwaltung.....	82
7.6 Attraktivität als Arbeitgeber .....	82
Aus IX Klimaschutz .....	83
Anhang.....	84
Anhang A Verzeichnisse.....	84
1 Tabellenverzeichnis.....	84
2 Abbildungsverzeichnis.....	84
3 Abkürzungsverzeichnis.....	85
Anhang B Veränderungsanzeigen .....	86
1 Studiengänge.....	86
2 Denominationen.....	87
Erfolgte Veränderungen .....	87
Dienstendeübersicht.....	88
Planungen .....	91
Anhang C Organigramm.....	93

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren!

In einem noch nie da gewesenen Tempo verändert sich unsere Gesellschaft. Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel stellen all jene, die sich der Gestaltung des Gemeinwohls verschrieben haben, zusätzlich zu den Krisen der letzten Jahre vor enorme Herausforderungen.

Das aktuelle Leitbild der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF) besagt, dass wir uns als Kompetenzzentrum für die öffentliche Verwaltung in Lehre und Studium, aber auch in anwendungsorientierter Forschung sowie Weiterbildung wesentliche Impulse für die Fortentwicklung einer innovativen und leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung geben möchten.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, legt dieser Struktur- und Entwicklungsplan den Fokus auf die in Zukunft notwendigen Fähigkeiten: von der zeitgemäßen Anpassung der Lehrinhalte, über die Steigerung der Attraktivität der Hochschule und der Studiengänge für Studieninteressierte, Lehrende und Mitarbeitende bis hin zur Stärkung des Forschungsprofils, der Organisationskultur und der Prozessorientierung.

Bei der Erstellung der Struktur- und Entwicklungsplanung selbst konnten wir auf wesentliche Ergebnisse der vorausgegangenen Konsolidierungsphase und der bereits eingeleiteten Qualitätsoffensive zurückgreifen. Wichtige Ansätze zur Weiterentwicklung der Hochschule nach innen und in ihrem Verhältnis zu den Interessensgruppen nach außen werden mit der nun vorliegenden Gesamtstrategie über die nächsten fünf Jahre aufgegriffen, weiterentwickelt und umgesetzt.

Somit ist der Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2024 bis 2028 ein Zwischenschritt, der zum Zeitpunkt ein realistisches Bild der Stärken der Hochschule und der Handlungsfelder, aber auch ihrer Leistungsfähigkeit zeichnet. Denn besonders wichtig ist es uns, zu betonen, dass die Breite der Hochschule bestimmt, wie rasch und in welche Richtung sich die Hochschule in den nächsten Jahren entwickeln kann und wird. Unser Dank gilt allen, die sich an der Entstehung des Planes beteiligt haben! Wir freuen uns, die Planung gemeinsam in die Umsetzung zu bringen.

Dr. Iris Rauskala

Rektorin

Dr. Henrik Becker

Kanzler

Prof. Dr. Simone  
Wunderle

Prorektorin für  
Studium und Lehre

Prof. Dr. Sascha  
Gieseler

Prorektor für  
Forschung, Inter-  
nationalisierung und  
Weiterbildung

# I Kurzportrait der HVF

## 1.1 Studiengänge und Studierende

An der Hochschule (HS) studieren derzeit 2813 Studierende, davon 69,3 % Studentinnen und 30,7% Studenten (Stand: 01.03.2023).

Die Hochschule verzeichnet damit einen Zuwachs um rund 6,5% gegenüber dem Jahr 2017 (2642 Studierende, davon 70,5% Studentinnen und 29,5% Studenten, Stand 2017). Der Anteil an studierenden Frauen (70%) und Männern hat sich nicht geändert.

Die Studierenden verteilen sich dabei auf die Bachelorstudiengänge Public Management, Allgemeine Finanzverwaltung, Rentenversicherung, Digitales Verwaltungsmanagement sowie den Studiengang Steuerverwaltung und auf die beiden Masterstudiengänge Europäisches Verwaltungsmanagement sowie Public Management.

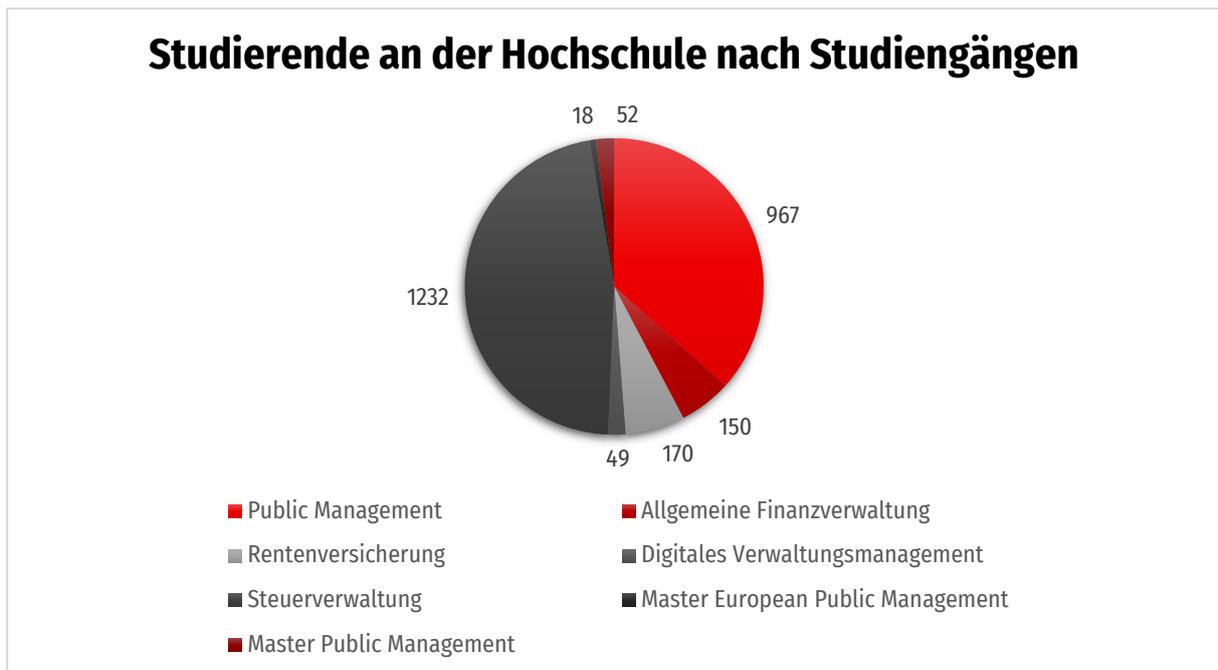


Abbildung 1: Studierende an der Hochschule nach Studiengängen

### 1.1.1 Bachelorstudiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende: gesamt <sup>1</sup> / w <sup>2</sup> / m <sup>3</sup>			Absolventinnen und Absolventen
2017	297	849	75,85%	24,15%	272
2018	300	857	74,68%	25,32%	261
2019	349	896	75,11%	24,89%	304
2020	349	923	74,65%	25,35%	309
2021	345	982	72,20%	27,80%	nicht abgeschlossen
2022	347	977	71,85%	28,15%	nicht abgeschlossen

Tabelle 1: Studierendendaten zum Studiengang Public Management (Bachelor)

### 1.1.2 Bachelorstudiengang Rentenversicherung

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende: Gesamt / w / m			Absolventinnen und Absolventen
2017	60	166	84,94%	15,06%	58
2018	59	173	86,71%	13,29%	58
2019	60	177	83,62%	16,38%	56
2020	60	176	81,25%	18,75%	nicht abgeschlossen
2021	59	171	82,46%	17,54%	nicht abgeschlossen
2022	60	170	85,88%	14,12%	nicht abgeschlossen

Tabelle 2: Studierendendaten zum Studiengang Rentenversicherung (Bachelor)

### 1.1.3 Bachelorstudiengang allgemeine Finanzverwaltung

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende: Gesamt / w / m			Absolventinnen und Absolventen
2017	51	141	66,67%	33,33%	48
2018	50	143	71,33%	28,67%	47
2019	60	155	71,61%	28,39%	54
2020	58	176	81,25%	18,75%	nicht abgeschlossen
2021	57	160	71,25%	28,75%	nicht abgeschlossen
2022	54	158	68,99%	31,01%	nicht abgeschlossen

Tabelle 3: Studierendendaten zum Studiengang allgemeine Finanzverwaltung (Bachelor)

### 1.1.4 Bachelorstudiengang Digitales Verwaltungsmanagement

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende: Gesamt / w / m			Absolventinnen und Absolventen
Studiengang zum WS 2020/2021 neu eingerichtet					
2020	24	24	50,00%	50,00%	Nicht abgeschlossen
2021	20	42	45,24%	54,76%	Nicht abgeschlossen
2022	17	52	51,92%	48,08%	Nicht abgeschlossen

Tabelle 4: Studierendendaten zum Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement (Bachelor)

<sup>1</sup> Stichtag 01.10. (WS)<sup>2</sup> davon weiblich (in %)<sup>3</sup> davon männlich (in %)

## 1.1.5 Bachelorstudiengang Steuerverwaltung

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende:			Absolventinnen und Absolventen
		Gesamt	w	m	
2017	523	1493	68,79%	31,21%	383
2018	537	1537	67,27%	32,73%	414
2019	543	1488	66,87%	33,13%	418
2020	526	1516	67,41%	32,59%	110 <sup>4</sup>
2021	525	1472	66,71%	33,29%	Nicht abgeschlossen
2022	452	1335	65,02%	34,98%	Nicht abgeschlossen

Tabelle 5: Studierendendaten zum Studiengang Steuerverwaltung (Bachelor)

## 1.1.6 Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende:			Absolventinnen und Absolventen
		Gesamt	w	m	
2017	14	27	51,85%	48,15%	12
2018	17	30	53,33%	46,67%	14
2019	11	35	60,00%	40,00%	18
2020	22	43	60,47%	39,53%	22
2021	10	38	65,79%	34,21%	Nicht abgeschlossen
2022	11	23	52,17%	47,83%	Nicht abgeschlossen

Tabelle 6: Studierendendaten zum Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (Master)

## 1.1.7 Masterstudiengang Public Management

Jahr	Studienanfängerinnen und -anfänger	Studierende:			Absolventinnen und Absolventen
		Gesamt	w	m	
2017	25	76	59,21%	40,79%	25
2018	25	76	69,74%	30,26%	22
2019	24	75	69,33%	30,67%	24
2020	25	73	72,60%	27,40%	22
2021	25	77	67,53%	32,47%	Nicht abgeschlossen
2022	26	76	67,11%	32,89%	Nicht abgeschlossen

Tabelle 7: Studierendendaten zum Studiengang Public Management (Master)

## 1.2 Personal und Haushalt

An der HVF lehren und forschen mehr als 90 Professor:innen. Die Hochschulverwaltung besteht aus etwa 85 Mitarbeiter:innen.

Der Jahreshaushalt umfasst 14,4 Mio. Euro.

<sup>4</sup> Studienbeginn März 2020 abgeschlossen, Studienbeginn Oktober 2020 noch ohne Abschluss.

### 1.3 Organisationsstruktur

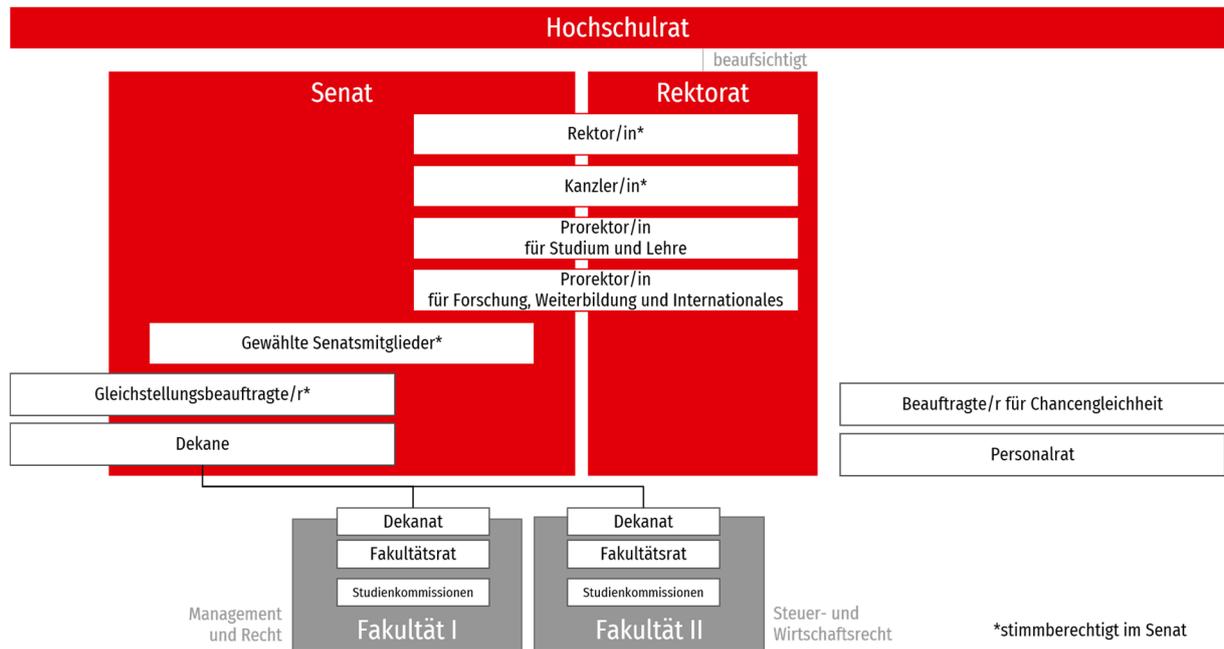


Abbildung 2: Organigramm

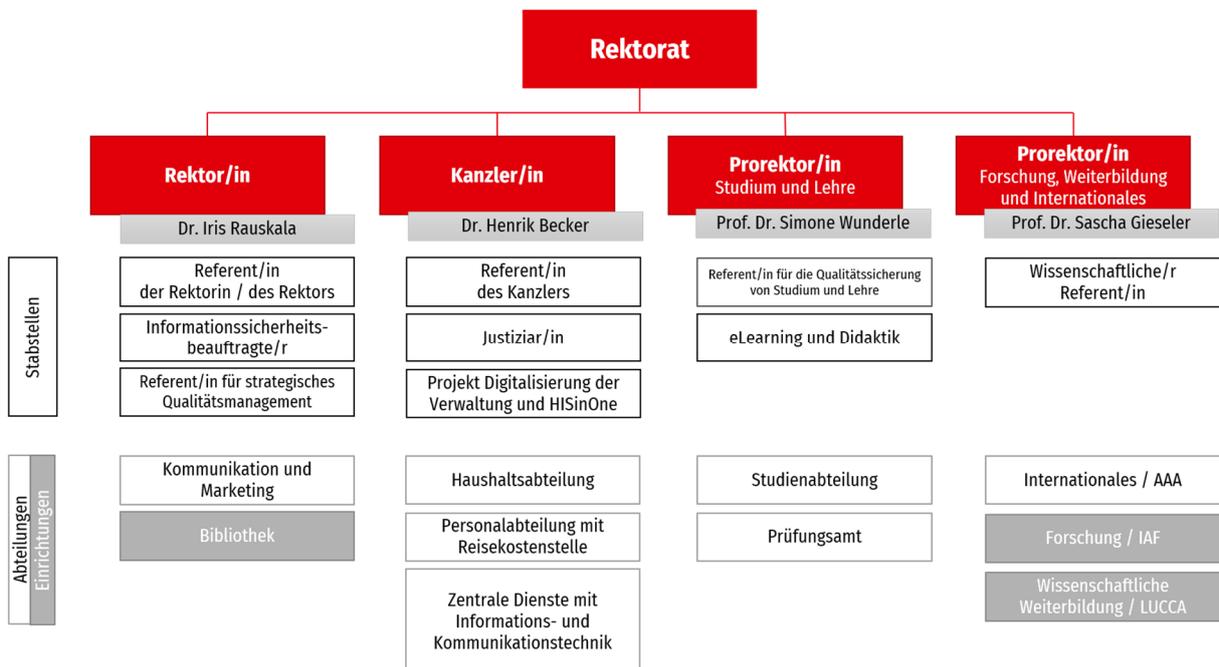


Abbildung 3: Hochschulleitung mit aktueller Besetzung sowie den zugeordneten Stabstellen, Abteilungen und Einrichtungen

## II Entwicklung der Hochschule

### 2.1 Bilanz zur Umsetzung des vorherigen STEP - Qualitätsoffensive (QO) als wesentliche Grundlage für den StEP

Für die Vorperiode 2019-2023 wurde in Absprache mit dem zuständigen Fachministerium kein Struktur- und Entwicklungsplan aufgestellt. Um eine Stagnation der Hochschulentwicklung zu vermeiden, wurde jedoch ab dem Jahr 2018 eine Qualitätsoffensive im Sinne eines ganzheitlichen Entwicklungsprozesses als Grundlage für die Definition eines zukunftsweisenden Hochschulprofils eingeleitet.

Im März 2022 berieten Hochschulsenat und Hochschulrat die Ergebnisse der Qualitätsoffensive anhand des Abschlussberichts von ZEvA und CHE Consult. Der Bericht enthielt 13 Empfehlungen aus den Arbeitsgruppen und drei Empfehlungen der Berater, die als Grundlage für den Struktur- und Entwicklungsplan 2024 – 2028 (StEP) dienen.<sup>5</sup>

Der aktuell vorliegende StEP bezieht sich bei der Betrachtung der bisherigen Entwicklungen und Veränderungen daher auf den Zeitraum ab dem Jahr 2018.

### 2.2 Bewertung des Status Quo

Der Status Quo und damit die aktuellen Rahmenbedingungen und das Umfeld für die HVF lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die HVF ist die größte Verwaltungshochschule des Landes. Im Mittelpunkt stehen ihre fünf Bachelorstudiengänge, in denen die Studierenden für den gehobenen nicht-technischen Dienst vorbereitet werden. Flankiert wird das breite Angebot im Bachelorbereich durch zwei Masterstudiengänge und zwei Studiengangskooperationen.
- Sie ist eine interne Hochschule, welche durch die Rahmenbedingungen eines bezahlten Studiums im Beamtenstatus (in den Bachelorstudiengängen), klare Berufsbilder und gute Karriereöglichkeiten im gesamten öffentlichen Dienst sowie wegen guter Studienbedingungen für Studierende attraktiv ist.
- Die Absolvent:innen befinden sich unabhängig von der Studienrichtung nahezu im gesamten öffentlichen Dienst des Landes, der Kommunen und öffentlicher Betriebe sowie der Rentenversicherung.
- Die Hochschule unterliegt der Dienst- und Fachaufsicht des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (MWK) und hinsichtlich der Studiengänge der Fachaufsicht weiterer Ministerien (Finanzen, Inneres, Soziales). Diese besonderen Rahmenbedingungen sind einerseits Garant für Verlässlichkeit, da Studienplatzkapazitäten direkt mit dem Bedarf der auftraggebenden Ministerien und Institutionen verknüpft sind. Andererseits erfordert die Entwicklung innovativer Angebote im Vergleich zu anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften

---

<sup>5</sup> Vgl. Abschlussbericht von ZEvA und CHE Consult für das Projekt „Qualitätsoffensive“ der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen vom 18. Februar 2022, p. 15 ff.

andere Führungs- und Steuerungsprozesse verbunden mit einem deutlich höheren Abstimmungs- und Zeitaufwand.

- Im Bereich der Steuerverwaltung ist der Status als Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland einzigartig. Eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium ist aufgrund der bundesweiten Vorgaben zum Curriculum für die Hochschule unabdingbar.
- Die HVF ist mit anderen Hochschulen im HAW BW e.V., dem Promotionsverband Baden-Württemberg und der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst vernetzt, kooperiert in der Lehre mit der Hochschule in Kehl und ist Mitglied des kooperativen Promotionskollegs „Good Administration: Von der besseren Rechtsetzung zum guten Verwaltungshandeln“ mit den Universitäten Tübingen und Hohenheim. Promotionsprojekte bieten der HVF Perspektiven in der Forschung und beim Aufbau eines akademischen Mittelbaus. Die Gemeinsamkeiten mit anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, aber auch die Spezifika der Hochschule werden in diesem Umfeld jedoch oftmals nicht wahrgenommen.
- Der besondere Hochschultypus der HVF bietet viel Potential, das nicht immer genutzt wird. Er bietet mehr als (nur) eine Ausbildungsstätte für den gehobenen Dienst und könnte deutlich stärker als bisher auch für Reformprojekte der Landesverwaltung genutzt werden.

Die Qualitätsoffensive hat sich unter anderem mit der Bestandsaufnahme des akademischen Profils und dessen Schärfung befasst. Zusammenfassend kann die HVF auf anerkannte Leistungen in der Lehre verweisen, viele Praktiker:innen sind im Einsatz, die Vernetzung mit der Praxis ist gegeben, sollte aber weiter ausgebaut werden. Dazu gibt es eine Reihe von Vorschlägen im Abschnitt III. Auch die Aktivitäten im Bereich der Drittmittelforschung sowie der forschenden Lehre erscheinen ausbaufähig.

Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie der demografische Wandel, Digitalisierung und der Klimawandel betreffen zwangsläufig auch die öffentliche Verwaltung und sind in Lehre und Forschung in stärkerem Maße aufzugreifen.

Nach außen ist die Sichtbarkeit der Professor:innen steigerungsfähig, was mitunter auch in der kleinteiligen Struktur der Forschungsinstitute begründet ist.

Gespräche mit Stakeholdern haben zudem gezeigt, dass es einen nennenswerten wissenschaftlich fundierten Weiterbildungsbedarf gibt, der jedoch sehr spezifisch ist. Hierfür wurden daher ebenfalls neue Ziele und Maßnahmen definiert.

Der Struktur- und Entwicklungsplan stärkt mit den formulierten Zielen und Maßnahmen folgende wesentliche strategische Zielsetzungen:

- Die Attraktivität des Studiums und der Hochschule für potentielle Bewerber:innen und Studierende weiter steigern.
- Die wissenschaftliche (oder akademische) Reputation und Positionierung der Hochschule ausbauen.
- Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit unseren Partnern auf allen Ebenen weiter vertiefen.
- Die Attraktivität der HS als Arbeitgeberin nach innen und außen weiter steigern.

- Die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Effizienz der HS-Organisation, ihrer Organe und Verwaltungseinheiten weiter ausbauen.
- Die Kooperationskultur innerhalb der Mitarbeitergruppen sowie übergreifend weiter stärken.

## 2.3 Stärken/Schwächen-Analyse

Abgeleitet aus den breitflächigen Befragungen von wesentlichen Stakeholdern der Hochschule im Zuge der Qualitätsoffensive und unter Berücksichtigung einer internen kritischen Analyse ergibt sich folgende SWOT-Analyse für die Hochschule.

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalistischer Zuschnitt des Studiums bringt viele Einsatzmöglichkeiten</li> <li>- Hohe Praxisorientierung und hoher Anteil von Praktiker:innen im Studium</li> <li>- Breites Studienangebot für sowohl Kommunen als auch Landesverwaltung</li> <li>- Bezahltes Studium mit integrierten Praxisphasen</li> <li>- Zentrale Lage im Ballungsraum von Politik und Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaftlicher Anspruch könnte besser sein</li> <li>- Forschungsprofil und Sichtbarkeit der Forschung ist ausbaufähig</li> <li>- Nicht ausreichende Personalressourcen im Bereich der Hochschulverwaltung, strukturelle Unterfinanzierung des Haushalts, quantitative und qualitative Defizite im Gebäudebereich</li> <li>- Synergie / Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Fakultäten nicht voll genutzt</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studienangebote entlang bestehender Schwerpunkte weiterentwickeln und ausbauen</li> <li>- Aufgreifen aktueller Themen in der Lehre, um Studium attraktiver zu gestalten und Antworten auf brennende Praxisfragen zu geben</li> <li>- Digitalisierung als doppelter Auftrag für Hochschule und Verwaltung</li> <li>- Stärkere europäische Vernetzung, um Best Practice Beispiele für die Landes- und Kommunalverwaltung zu erschließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografische Effekte und sinkende Studierendenzahlen</li> <li>- Starke Konkurrenzsituation durch andere Hochschulen im Bereich Verwaltung und Digitalisierung</li> <li>- Gültigkeit der bisheriger Attraktivitätsversprechen (Beamtenstatus)</li> <li>- Reaktionsdynamik auf sich ändernde Rahmenbedingungen</li> </ul>

Tabelle 8: Stärken/Schwächen-Analyse für die Hochschule

## 2.4 Leitbild und Schärfung des Profils der Hochschule

Die HVF entwickelte zum Ende der Qualitätsoffensive ein neues Leitbild. Das Leitbild wurde auf breiter Basis in der Hochschule entworfen und im Zuge der Beschlussfassung zur Qualitätsoffensive bestätigt<sup>6</sup>. Dort heißt es:

**„Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen versteht sich als Kompetenzzentrum für die öffentliche Verwaltung.**

**In Lehre und Studium, aber auch in anwendungsorientierter Forschung sowie Weiterbildung geben wir wesentliche Impulse für die Fortentwicklung einer innovativen und leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung.**

**In Baden-Württemberg fest verankert, bietet unsere Hochschule ein speziell auf den öffentlichen Sektor ausgelegtes Angebot, das sich vor allem durch wissenschaftsgeleitete Praxisnähe auszeichnet und damit für aktuelle Herausforderungen Lösungen anbietet.“**

Für die systematische und institutionalisierte Weiterentwicklung des durch die Qualitätsoffensive angestoßenen Organisationsentwicklungsprozesses wurde unter anderem die Einführung eines strategischen Qualitätsmanagements vorgeschlagen.

Thematisch gegliedert soll dieses strategische Qualitätsmanagement vorrangig das akademische Profil, die Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Studium und Lehre sowie die Organisations- und Kommunikationskultur weiterentwickeln. Hierfür muss in einem ersten Schritt eine prozessorientierte Qualitätssicherung etabliert werden.

<b>Ziel</b>	<b>Der Aufbau eines umfassenden strategischen Qualitätsmanagements erhöht die Selbststeuerungsfähigkeit der HVF als Institution.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Das SQM wird als Führungsaufgabe beim Rektorat angesiedelt und bereits 2023 zentral mit einer Referentenstelle ausgestattet. Sie kooperiert mit der Qualitätssicherung weiterer Leistungsbereichen, z.B. mit dem Bereich Studium und Lehre.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

Das SQM unterstützt:

- die gezielte Ausrichtung der qualitätssichernden Verfahren am Profil und der Struktur der Hochschule sowie an den strategischen Zielen in Lehre und Studium, Forschung, Weiterbildung,
- mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum, aber auch erhöhte Verantwortung der Hochschule für die Qualitätssicherung ihrer Studiengänge,
- Qualitätskultur statt „Window Dressing“: stärkere Förderung einer gemeinschaftlichen, kontinuierlichen Qualitätsentwicklung, verbesserte Zusammenarbeit der internen Akteure und institutionellen Einheiten, höhere Akzeptanz für Qualitätsmanagement innerhalb der Hochschule,
- klare, standardisierte Prozesse und personelle Unterstützung,

<sup>6</sup> Ebenda, p.274 f., veröffentlicht auch auf der Homepage der HVF.

- Versachlichung interner Konflikte durch klar geregelte Vorgehensweisen und Zuständigkeiten.<sup>7</sup>

Zu den zentralen strategischen Aufgaben zählen die fachlich-inhaltliche Weiterentwicklung der Studienprogramme, orientiert an gesellschaftlichen Herausforderungen, dem Bedarf des Landes Baden-Württemberg und der Kommunen sowie der wissenschaftlichen Dynamik der an der HVF vertretenen Disziplinen.

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule reagiert auf Impulse von außen, sollte aber auch eigenständige Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Praxis und der Hochschule selbst entwickeln.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF wird fachspezifische Foren mit externer Beteiligung initiieren, in denen das Studienprogramm reflektiert und mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt wird. Die Ergebnisse sollen in curriculare Umsetzungen münden. Regelmäßige Rückkopplungsschleifen etwa im Abstand von zwei Jahren sollen es ermöglichen, innovative Entwicklungen aufzunehmen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

Eine damit verbundene, strategische Aufgabe besteht in der wissenschaftsgeleiteten Personalentwicklung für Lehre und Forschung. Hierfür sind Berufungsverfahren das zentrale Steuerungsinstrument. Die Personalentwicklung unterstreicht den Anspruch der Hochschule, neben der Lehre auch hervorragende Leistungen in der Forschung und der Weiterbildung entlang des Profils der Hochschule zu erreichen.

<b>Ziel</b>	<b>Eine wissenschaftsgeleitete Personalentwicklung verbessert die Leistungen der Hochschule in Lehre, Forschung und Weiterbildung.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Künftig werden Ausschreibungen einen deutlicheren Bezug zum Hochschul- und Forschungsprofil der HVF haben. Von den Bewerber:innen wird erwartet, dass sie sich mit dem Leitbild der HVF auseinandersetzen und ihre aktiven Beiträge zur Umsetzung darlegen.		
	Verantwortlichkeit: Koordination: Rektorat Umsetzung: Berufungskommissionen	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Für Berufungsverfahren der Fakultät II soll aufgrund der bestehenden Vakanzen ein Konzept erarbeitet werden, welches verschiedene Ansatzpunkte zur Beseitigung der brisanten Situation darstellt (beispielsweise Änderungen oder Erweiterungen der Funktionsbeschreibungen, aber auch Ausbildung des eigenen Nachwuchses über die Möglichkeiten des Promotionsverbands oder die Einführung eines akademischen Mittelbaus). Angestrebt wird eine diesbezügliche Planung in Abstimmung mit dem Finanzministerium bis Ende 2024.		

<sup>7</sup> Ebenda, p. 284

	Verantwortlichkeit: Dekanat Fakultät II	Umsetzungszeitraum: Ende 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die Zielsetzungen und Prozesse der Personalentwicklung, insbesondere bei Ausschreibungen, Berufungsverfahren, Onboarding und der Definition von Leistungszielen, sollen stringent aufeinander abgestimmt werden.		
	Verantwortlichkeit: Koordination: Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2028	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

Die zentralen Kommunikationsmaßnahmen sind wesentlich, um das Profil der Hochschule und ihrer Leistungen nach außen darzustellen und dienen auch als Referenzpunkte nach innen.

Ziel	<b>Die Kommunikationsmaßnahmen der Hochschule tragen dazu bei, die Leistungen der Hochschule nach außen im Sinne von Reputationsgewinn und Attraktivität darzustellen.</b>		
Maßnahme	Moderner Webauftritt, Corporate Design, Claim		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Teilweise umgesetzt	Geplanter Mitteleinsatz: Rückstellungen
Maßnahme	Zielgruppenbezogene Kommunikationsmaßnahmen sind auf- bzw. auszubauen, mit Schwerpunkt auf das enorme Alumni-Netzwerk der Hochschule und auf potentielle Studierende.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## III Studium und Lehre

### 3.1 Übergreifende strategische Ziele und Maßnahmen

Die strategischen Ziele und Maßnahmen basieren auf den generischen Aussagen des Leitbilds, das der Hochschulrat am 23.03.2022 im Zuge einer zustimmenden Erörterung zu den Ergebnissen der Qualitätsoffensive begrüßt hat. Dort heißt es:

**„Durch das praxisorientierte Studium vermitteln wir unseren Studierenden grundlegende Werte für den Dienst an unserer Gesellschaft. Wir stellen die Entwicklung von fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen unserer Studierenden in den Vordergrund und bieten ihnen dafür eine ansprechende Lernumgebung, die wir im Austausch mit unseren Praxispartnern kontinuierlich weiterentwickeln. Geprägt durch den engen fachlichen und persönlichen Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden erfüllen wir unseren Anspruch an hervorragende und qualitätsgesicherte Lehre.“**

Damit wird die HVF auch dem Anspruch des Wissenschaftsrats gerecht, „das Hochschulstudium als ganzheitlichen Bildungsprozess [aufzufassen], in dem Studierende als gestaltende Akteure mitwirken. Denn Hochschulabsolventinnen und -absolventen

werden in den kommenden Jahrzehnten wesentlich zur Bewältigung der gesellschaftlichen und politischen, technologischen und ökologischen Umbrüche beitragen. Dafür müssen sie mit dynamischen, komplexen Problemen umgehen können, stetig dazulernen, kooperieren, vernetzt denken und auch ungewohnte Wege gehen. Aus Sicht des Wissenschaftsrats ist dazu ein grundlegendes Umdenken aller Akteure erforderlich.“<sup>8</sup>

Die HVF greift dieses Verständnis des Hochschulstudiums in ihren strategischen Zielen und Maßnahmen im Bereich von Studium und Lehre auf. Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung, die sich vor allem mit den Schlagworten Digitalisierung und digitale Transformation, Nachhaltigkeit und Klimawandel, demografischer Wandel sowie soziale Kohäsion beschreiben lassen, werden im Planungszeitraum als Querschnittsthemen in geeigneter Weise Eingang in die einzelnen Studienangebote finden (vgl. dazu unter 3.2). Darüber hinaus wird sich die HVF im Planungszeitraum in studiengangübergreifender Hinsicht insbesondere Themenstellungen des Qualitätsmanagements (3.1.1), der Digitalisierung (3.1.2), der Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre (3.1.3) und der Studierendengewinnung (3.1.4) zuwenden.

### 3.1.1 Qualitätsmanagement

Eines der wesentlichen Ergebnisse der Qualitätsoffensive ist die beabsichtigte Implementierung eines Strategisches Qualitätsmanagements (vgl. dazu unter 2.4.). Zwar verfügt die HVF im Bereich von Studium und Lehre über eine ausdifferenzierte Evaluationsordnung und die Praxis der Evaluation folgt professionellen Routinen. Gleichwohl bedarf es einer Weiterentwicklung und Institutionalisierung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre. Die Akzeptanz eines institutionalisierten Qualitätsmanagements setzt die aktive Mitwirkung aller Statusgruppen voraus, weswegen eine kluge Balance zwischen zentraler und dezentraler Steuerung hergestellt werden muss. So werden im Planungszeitraum insbesondere die Evaluationsordnung und -praxis reflektiert und optimiert.

Ein bestimmendes Merkmal des Studiums an der HVF ist die **Verzahnung von Theorie und Praxis**. Vor diesem Hintergrund wird die Verknüpfung der Hochschul- und Praxisphasen stärker in das Qualitätsmanagement der Hochschule einbezogen. Die Qualitätsoffensive hat hierzu bereits eine Reihe von Vorschlägen formuliert, deren Umsetzung im Planungszeitraum geprüft wird (z.B. Stärkung von Praxisprojektarbeiten, insbesondere in höheren Semesterstufen, sowie von Gastvorträgen externer Partner, Einbindung der Praxisstellen in die Weiterentwicklung des Curriculums).

Weitere wichtige Handlungsfelder im Zuge des Qualitätsmanagements betreffen die Studieneingangsphase und die Prüfungsorganisation. Eine maßgebliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium ist ein Studienstart, der die Studierenden fachlich anschlussfähig und organisatorisch ohne große Reibungsverluste aufnimmt. Im Verlauf des Studiums kommt einer effizienten und für alle Beteiligten belastbaren Abwicklung der Prüfungen große Bedeutung zu, in organisatorischer wie fachlicher Hinsicht.

---

<sup>8</sup> Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre, Drs. 9699-22, Mai 2022

<b>Ziel</b>	<b>Integration von Studium und Lehre als einen der zentralen Aufgabenbereiche in das Strategische Qualitätsmanagement der HVF</b>		
Maßnahme	Inhaltlich enge Abstimmung der Stabsstelle „Qualitätssicherung in Studium und Lehre“ mit dem Strategischen Qualitätsmanagement.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	Etablierung institutionalisierter Qualitätsregelkreise in strategisch zentralen Handlungsfeldern in Studium und Lehre		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

### 3.1.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung hat im Zuge der COVID-19-Pandemie einen umfassenden Beschleunigungs- und Transformationsprozess ausgelöst, der selbstverständlich auch die Hochschulen erreicht hat. Die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen gleicht an der HVF im Planungszeitraum einer Herkulesaufgabe, die im Bereich Studium und Lehre (sowie in weiteren Bereichen) erheblicher Anstrengungen bedarf.

Im Zuge der Aufstellung des Struktur- und Entwicklungsplans wurden diese Aspekte intensiv erörtert und mit einer Reihe von Maßnahmen unterlegt, deren Aufzählung den Rahmen des Struktur- und Entwicklungsplans überdehnen würde. Die Maßnahmen betreffen vor allem die **Lehre** selbst. So soll insbesondere ermöglicht werden, dass der Präsenzlehrbetrieb der HVF durch neue Lehr- und Lernformate unter stärkerer Einbindung und Weiterentwicklung im Bereich der Lernplattformen weiter digital angereichert werden kann. Zudem sollen die Auswirkungen des zunehmenden Einflusses von KI-gestützten Werkzeugen auf Lehre und Didaktik fortlaufend analysiert und erforderliche Nachsteuerungen angestoßen werden (insbesondere im Bereich der Kompetenzziele, der Lehr- und Lernsettings, der Prüfungsformate und der prüfungsrechtlichen Rahmenbedingungen). Darüber hinaus sollen Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Lehrende im Kontext der Digitalisierung der Lehre ebenso ausgebaut werden wie Angebote zur Stärkung der digitalen Kompetenzen der Studierenden. Ferner soll der hochschulinterne und -externe Erfahrungsaustausch zu Themen der Digitalisierung in der Lehre gefördert werden (z.B. im Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre Baden-Württemberg, im Hochschulforum Digitalisierung oder auch der bw Campus Community) und die auf das **Studienmanagement** bezogene Digitalisierung (Studierendenverwaltung, Studiengänge, Prüfungen) im Zusammenhang mit der Implementierung des Campusmanagementsystems HISinOne sowie komplementärer Systeme voranschreiten.

Zudem wird ein Ausbau der **infrastrukturellen Ausstattung** vonnöten sein, der neben einer weiteren Verbesserung der medientechnischen Ausstattung und einer Stärkung im Bereich des IKT auch Auswirkungen auf den Bereich des Verwaltungspersonals haben wird

(insbesondere die Einrichtung einer Servicestelle „Lehre und Didaktik“ sowie eine enge Zusammenarbeit weiterer Stellen im Haus).

Die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie zu diesem Themenbereich wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen, sodass die HVF sich für den Planungszeitraum für eine inkrementelle Vorgehensweise entschieden hat.

<b>Ziel</b>	<b>Gezielte Förderung der voranschreitenden Digitalisierung in Studium und Lehre, im Studierenden-, Studiengangs- und Prüfungsmanagement sowie Ausbau der dazu erforderlichen infrastrukturellen Ausstattung</b>		
<b>Maßnahme</b>	Überprüfung der zahlreichen Einzelmaßnahmen bezüglich zeitlicher und sachlicher Relevanz und sukzessive Umsetzung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden, teilweise Rückstellungen vorhanden

### 3.1.3 Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre

Gute Lehre ist ein essenzielles Kriterium für die Attraktivität einer Hochschule für angewandte Wissenschaften. Folgerichtig haben die Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre an der HVF strategische Bedeutung.

Entscheidend sind gute Rahmenbedingungen für die Lehre, die aufgrund der spezifischen Situation an der HVF die zahlreichen Lehrbeauftragten einbeziehen. Die **Förderung der Hochschul- und Fachdidaktik** sowohl für hauptamtlich Lehrende als auch für Lehrbeauftragte erfordert ein zielgruppenadäquates Vorgehen. Dazu werden zielgruppenspezifische und niedrighschwellige Weiterbildungs-, Beratungs- und Coachingangebote für sinnvoll gehalten.

Zu guten Rahmenbedingungen zählt auch ein adäquates **Onboarding für neue Lehrende** - auch durch die Fakultäten -, seien es hauptamtlich Lehrende oder Lehrbeauftragte. Auf der Basis einer Evaluation bisheriger Onboarding-Bemühungen wird eine Optimierung angestrebt.

Auch **Erfahrungsaustausche** über Grundprinzipien guter Lehre gehören zu den förderlichen Rahmenbedingungen ebenso wie die **Sichtbarmachung** guter und innovativer Lehrformate. Nachdem noch immer vor allem Forschungsaktivitäten die Reputation von Lehrenden bestimmen, könnte auch die Schaffung eines HVF-Lehrpreises eine gute Möglichkeit sein, um Studium und Lehre als zentralen Leistungsbereich der HVF weiter zu stärken.

Die Sicherstellung von Lehrstandards unter den **Lehrbeauftragten** haben ebenfalls ein großes Gewicht für die Gewährleistung guter Lehre an der HVF. Voraussetzung hierfür ist zunächst die Gewinnung qualifizierter Lehrbeauftragte und deren Anbindung an die Hochschule (insbesondere durch regelmäßige Lehrbeauftragtentage). Unter den

Bedingungen eines effektiven Qualitätsmanagements bedarf die Vergabe und Durchführung von Lehraufträgen eines verbindlichen Prozesses. Die Tätigkeit langjähriger Lehrbeauftragter kann eine besondere Wertschätzung durch eine Urkunde der HVF erfahren.

<b>Ziel</b>	<b>Weiterentwicklung hochschuldidaktischer Konzepte für gute Lehre sowie ihre stärkere Wertschätzung</b>		
<b>Maßnahme</b>	Bereitstellung hochschuldidaktischer Angebote, Entwicklung und Umsetzung eines Neuberufenenprogramms für hauptamtlich Lehrende und Etablierung von Austauschforen zu Erfolgsfaktoren guter Lehre.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Studium und Lehre, Didaktikbeauftragte	Umsetzungszeitraum: fortlaufend <sup>9</sup>	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
<b>Maßnahme</b>	Festlegung qualitätssichernder Mindeststandards für die Bestellung und Unterstützung von Lehrbeauftragten ebenso wie für die mit der Durchführung von Lehraufträgen verbundenen Erwartungen der HVF.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Studium und Lehre, Dekanate	Umsetzungszeitraum: ab 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.1.4 Studierendengewinnung

Der Bedarf an gut ausgebildetem Personal für den öffentlichen Dienst ist hoch und wird in Anbetracht des beträchtlichen Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor im Planungszeitraum weiter ansteigen. Die HVF hat ein großes Interesse an motivierten und qualifizierten Studieninteressierten und an der Erreichung – in einigen Fällen auch an der Erhöhung – der Zielzahlen in den Studiengängen.

Basierend auf mehreren Vorschlägen aus der Qualitätsoffensive wird die HVF ihr Marketingkonzept ausbauen und professionalisieren sowie gemeinsam mit ihren Stakeholdern Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung für den öffentlichen Dienst umsetzen. Entscheidend wird hierbei eine zielgruppenorientierte Ausrichtung der mit dem Marketingkonzept zu transportierenden Botschaften (insbesondere Studium an der HVF als Garant für eine sinnstiftende Tätigkeit im Dienst des Gemeinwohls, für klare Berufsperspektiven mit Entwicklungsmöglichkeiten und für eine kompetente und praxisorientierte Vorbereitung auf die berufliche Zukunft) und der Umsetzungsmaßnahmen sein (z.B. im Rahmen von Hochschulinformationstagen, Schnupperstudium). Hierbei werden breit gefächerte Marketingmaßnahmen vorzusehen sein, insbesondere unter Einbeziehung digitaler Kanäle, einem Ausbau der Teilnahmen an Bildungsmessen und der Weiterentwicklung von Studieninformationsmöglichkeiten. Ebenso wird zu berücksichtigen

<sup>9</sup> Beginn hochschuldidaktischer Angebote ab 2024 und i.A. fortlaufend über den gesamten Planungszeitraum, Festlegung qualitätssichernder Mindeststandards für Lehrbeauftragten ab 2025.

sein, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Studierenden angestrebt wird.

Die Studiengänge werden die Marketingmaßnahmen durch studentische Projektarbeiten sowie durch Einbindung der Ausbildungsstellen unterstützen. Das Interesse der öffentlichen Hand an gut ausgebildetem Personal wird gewinnbringend für die HVF in das Marketingkonzept einbezogen.

<b>Ziel</b>	<b>Ausbau und Professionalisierung der Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung für den öffentlichen Dienst</b>		
<b>Maßnahme</b>	Finalisierung des projektierten Marketingkonzepts und dessen anschließende Umsetzung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: Finalisierung des Marketingkonzepts 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

## 3.2 Studiengangsspezifische Ziele und Maßnahmen

Neben den übergreifenden Zielen und Maßnahmen im Bereich von Studium und Lehre stehen für die HVF im Planungszeitraum die strategische Fortentwicklung der einzelnen Studienangebote der Bachelorstudiengänge (siehe 3.2.1 Bachelorstudiengänge) sowie der Masterstudiengänge (siehe

3.2.2 Masterstudiengänge) im Mittelpunkt. Flankiert werden diese Studienangebote von zwei bestehenden Studiengangskooperationen (siehe 3.2.3 Studiengangskooperationen).

### 3.2.1 Bachelorstudiengänge

Den Kern des Studienangebots an der HVF stellen die insgesamt fünf Bachelorstudiengänge dar, die getrennt nach den beiden Fakultäten nachfolgend entsprechend dem Umfang der Studienkapazitäten aufgeführt sind:

#### 3.2.1.1 Bachelorstudiengang Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management (B.A.)

Der Bachelorstudiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management (BPM)“, der mit 347 Studienplätzen der größte Studiengang der Fakultät I ist, bereitet die Studierenden auf gehobene und führende Positionen in der kommunalen und staatlichen Verwaltung vor. Das generalistische Studium zeichnet sich durch eine enge Verzahnung mit der Praxis aus. An das dreisemestrige Grundlagenstudium und eine 14-monatige Praxisphase schließt sich ein Vertiefungssemester an, das durch die Wahlmöglichkeit eines an den beruflichen Aufgabenprofilen orientierten fachlichen Schwerpunktes der Studierenden gekennzeichnet ist und eine intensive Befassung mit der Materie des gewählten Schwerpunktes ermöglichen soll. Das Auswahlverfahren für die Studienanfängerplätze wird von der Hochschule gemeinsam mit den Ausbildungsstellen durchgeführt.

### **Aktuelle Herausforderungen**

Herausforderungen bestehen im Planungszeitraum insbesondere in der Anpassung des Curriculums an die derzeit vielschichtigen Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung sowie im Bereich der weiteren organisatorischen und fachlichen Verzahnung der theoretischen und berufspraktischen Studienabschnitte.

Darüber hinaus sind bei steigender Nachfrage nach Absolventinnen und Absolventen aktuell rückläufige Zahlen an Studieninteressierten festzustellen, so dass das Augenmerk in besonderem Maß auf die Studierendengewinnung zu richten ist. Eine zunehmende Nachfrage ist dabei auch aus verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung festzustellen, für die der Studiengang bislang keinen spezifischen Fokus vorsieht.

### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Der generalistische Ansatz des Studiums bietet die Möglichkeit, die aktuellen Herausforderungen für die Verwaltung interdisziplinär anzugehen und das Studium dadurch zugleich vielfältig zu gestalten. Gestaltungsspielräume bestehen insbesondere im Rahmen der Angebote des Vertiefungsstudiums sowie in Teilen auch in den Wahlpflichtmodulen im Grundlagenstudium sowie in der Begleitung der Praxisphasen. Darüber hinaus bietet die – im Zuge der Pandemie entstandene – neue Dualität von Online- und Präsenzlehre und der zunehmende Einsatz digitaler Lehr-/Lern-Formate im Planungszeitraum eine Chance für die Weiterentwicklung und Attraktivierung des Studiengangs.

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert und strukturell abgesichert.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Das evidenzbasierte Qualitätsmanagement für die praktischen Studienabschnitte wird stetig weiterentwickelt (Fortentwicklung der Praxisevaluation und der Praktikumsberichte und deren Einbindung in das zentrale SQM).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Maßnahme</b>	Die praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden inhaltlich und didaktisch weiterentwickelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Maßnahme</b>	Effektive Formate für einen strukturierten Austausch mit der Praxis (u.a. mit Blick auf den Einführungslehrgang) werden fortentwickelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

<b>Ziel</b>	<b>Das breit gefächerte Angebot im Vertiefungssemester trägt den vielschichtigen aktuellen Herausforderungen der im Wandel begriffenen öffentlichen Verwaltung Rechnung.</b>
-------------	--

Maßnahme	Kompetenzen hinsichtlich der zunehmenden digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung werden in allen Vertiefungsschwerpunkten vermittelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Studieninhalte zu den Themenbereichen Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden im Rahmen der bestehenden Vertiefungsschwerpunkte weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Praxisorientierte und interdisziplinäre Lehrformate werden weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die Einführung eines neuen Vertiefungsschwerpunkts „Landesverwaltung“ wird als Alternative zur weiteren Öffnung des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung (siehe 3.2.1.3) geprüft und konzeptioniert; die Ausgestaltung ebenso wie Fragen der Finanzierung werden eng mit den externen Stakeholdern abgestimmt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Konzeption keine zusätzlichen Mittel; weiterer Finanzierungsaufwand ist zu prüfen
Maßnahme	Englischsprachige Lehrveranstaltungen werden dort, wo es inhaltlich und didaktisch-methodisch sinnvoll erscheint, weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF deckt den Nachfragebedarf der baden-württembergischen Verwaltungspraxis nach Absolvent:innen des Bachelorstudiengangs Public Management.</b>		
Maßnahme	Die Studierendengewinnung für den Studiengang Public Management wird zentraler Bestandteil des hochschulübergreifenden Marketingkonzepts und profitiert von einer starken „Dachmarke HVF Ludwigsburg“.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
Maßnahme	Die aus studentischer Sicht besonders attraktive Möglichkeit des Auslandspraktikums wird im studiengangsbezogenen Ausbildungsmarketing		

	besonders unterstrichen und die Durchführung von Auslandspraktika von Seiten der Hochschule gefördert.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Das Zulassungsverfahren wird weiterentwickelt und dabei - unter Einbindung der Praxisstellen – alle Chancen des Studiengangsmarketings genutzt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

### 3.2.1.2 Bachelorstudiengang Rentenversicherung (LL.B.)

Der mit zwischenzeitlich 70 Studienplätzen ausgestattete Studiengang „Rentenversicherung“ vermittelt den Studierenden das Basis-, System- und Spezialwissen zum deutschen Sozialrecht, insbesondere dem Rentenversicherungsrecht. Der Studiengang verfolgt einen generalistischen Ansatz. Die Studierenden erlangen die zum Verständnis und zur Anwendung des Sozialrechts erforderlichen zivilrechtlichen, staats- und verwaltungsrechtlichen, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kenntnisse. Das Studium ist auf die beruflichen Anforderungen der deutschen Rentenversicherung zugeschnitten; Ausbildungsbehörde ist die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg.

#### **Aktuelle Herausforderungen**

Die Erhöhung der Studierendenzahl von 60 auf 70 im Jahr 2023 sowie personelle Veränderungen im hauptamtlichen Stammpersonal stellen den kleinen und sehr spezialisierten Studiengang vor praktische Herausforderungen (insbesondere etwa mit Blick auf die Sicherstellung der Betreuung von Bachelorarbeiten).

Mit Blick auf die Weiterentwicklung des Studiengangs stehen im Planungszeitraum insbesondere die Anpassung des Curriculums an die derzeitigen Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung sowie die weitere Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen im Mittelpunkt.

#### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Gestaltungsspielräume bestehen insbesondere im Rahmen der Angebote der Vertiefungsschwerpunkte. Deren Inhalte werden in Absprache mit der Ausbildungsbehörde abgestimmt und - ebenso wie die sonstigen Studieninhalte - laufend aktualisiert. Dabei dürften neben laufenden Rechtsänderungen auch die Digitalisierung, die Möglichkeiten der KI und neue Arbeitsformen eine wesentliche Rolle spielen.

<b>Ziel</b>	<b>Das Curriculum wird weiterentwickelt und trägt den aktuellen dynamischen Entwicklungen und Herausforderungen der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg Rechnung.</b>

Maßnahme	Aspekte der Modernisierung der Rentenverwaltung (insbesondere der Digitalisierung und der Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation) werden in den Modulen gestärkt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Englischsprachige Lehrveranstaltungen werden dort, wo es inhaltlich und didaktisch-methodisch sinnvoll erscheint, angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert.</b>		
Maßnahme	Einführung einer Praxiswoche zu Beginn des Studiums in Absprache mit der Ausbildungsbehörde.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die Stoffpläne der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden evaluiert und aktualisiert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Dozierenden der Hochschule und den Leiterinnen und Leitern der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die Kooperation mit den Praxisstellen hinsichtlich der Betreuung von Bachelorarbeiten wird ausgebaut (Durchführung von Informationsveranstaltungen für Zweitbetreuende aus der Praxis).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.1.3 Bachelorstudiengang Allgemeine Finanzverwaltung (LL.B.)

Der Studiengang „Allgemeine Finanzverwaltung (AFV)“ vermittelt umfassende Kenntnisse und Kompetenzen, die Studierende dazu befähigen, im gehobenen nichttechnischen Dienst der Allgemeinen Finanzverwaltung des Landes Baden-Württemberg tätig zu sein. Schwerpunkte des Studiengangs sind das Haushalts- und Finanzwesen, das Immobilien-

und Gebäudemanagement sowie das Personalmanagement. Der mit 60 Studienplätzen ausgestattete Studiengang gliedert sich in ein einjähriges Grundstudium, eine folgende einjährige Praxisphase und ein abschließendes einjähriges Hauptstudium. Einstellungsdienststellen sind der Landesbetrieb Vermögen und Bau, das Landesamt für Besoldung und-Versorgung und die Landesoberkasse bei der Oberfinanzdirektion.

### **Aktuelle Herausforderungen**

Die Zahl der Studieninteressenten ist auch im Studiengang AFV rückläufig und die Gewinnung von neuen und qualitätsvollen Studierenden eine große Herausforderung. Zugleich sind die Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt. Die Einstellungsdienststellen können ihre Bedarfe jedoch nicht decken, da die Studierenden auch für andere Landeseinrichtungen, wie insbesondere Ministerien und Regierungspräsidien sehr gut geeignet sind und sich auch dort erfolgreich bewerben.

Mit Blick auf die Weiterentwicklung des Studiengangs stehen im Planungszeitraum insbesondere die Anpassung des Curriculums an die derzeitigen Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung sowie die weitere Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen im Mittelpunkt.

### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Aufgrund der hohen Nachfrage nach Absolventinnen und Absolventen ist eine Öffnung des Studiengangs für weitere Ausbildungsstellen der Landesverwaltung bei entsprechender Personalausstattung und Bereitstellung finanzieller Mittel jederzeit möglich und umsetzbar.

<b>Ziel</b>	<b>Das Curriculum wird fachlich weiterentwickelt und trägt den vielschichtigen aktuellen Herausforderungen der Landesverwaltung Rechnung.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Modulbezogene Aspekte zur Digitalisierung der Verwaltung werden aufgenommen bzw. gestärkt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden modulbezogen gestärkt und Fachprojekte und Proseminare zu diesen Themenbereichen ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Eine Öffnung des Studiengangs für weitere Ausbildungsstellen der Landesverwaltung wird mit dem Finanzministerium abgestimmt, geprüft und ggf. konzeptioniert. Die Ausgestaltung ebenso wie Fragen der Finanzierung werden eng mit den externen Stakeholdern abgestimmt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Konzeption keine zusätzlichen Mittel; weiterer Finanzierungsaufwand ist zu prüfen

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen wird weiter intensiviert.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die Stoffpläne der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden evaluiert und aktualisiert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Dozierenden der Hochschule und den Leiterinnen und Leitern der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die Kooperation mit den Einstellungsdienststellen hinsichtlich der Betreuung von Bachelorarbeiten und der Durchführung von Fachprojekten wird ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.1.4 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst im digitalen Verwaltungsmanagement (B.A.)

Der im September 2020 neu begründete Bachelorstudiengang „Gehobener Dienst im digitalen Verwaltungsmanagement (DVM)“ vermittelt umfassende Kenntnisse und Kompetenzen, die die Studierende dazu befähigen sollen, die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung sowohl strategisch wie auch operativ voranzutreiben und zu steuern. Damit kann die öffentliche Verwaltung der veränderten Anspruchshaltung von Bürgerinnen und Bürgern, zivilgesellschaftlichen Akteuren und wirtschaftlichen Unternehmen hinsichtlich ihres digitalen Informations- und Kommunikationsverhaltens gerecht werden und zugleich auch zukünftig leistungsfähig bleiben. Der sechs Semester umfassende Studiengang beinhaltet neben dem Verwaltungsmanagement sowohl die rechtlichen Grundlagen der öffentlichen Verwaltung als auch die technischen Dimensionen der Digitalisierung; diese Studienschwerpunkte werden durch das übergreifende Themengebiet „Digital Leadership“ verbunden und durch regelmäßige Praxiseinheiten in Verbindung mit zu bearbeitenden Fallstudien und Exkursionen ergänzt.

Die HVF bietet im Studiengang DVM pro Jahr 25 Studienplätze an. Die Lehre umfasst vielfältige innovative Lehr-/Lern-Formate, die laufend an die neueren Entwicklungen angepasst werden. Im Zuge des Abschlusses des ersten Studienjahrgangs 2023 ist ein umfassender Evaluationsprozess des Studiengangs angestoßen worden.

#### **Aktuelle Herausforderungen**

Die größte Herausforderung des Studiengangs liegt in dessen aktuell noch geringen Bekanntheitsgrads unter den baden-württembergischen Kommunen ebenso wie auf Seiten

der Studieninteressierten. Es haben sich bislang lediglich rund 100 Kommunen als Ausbildungsstellen registriert und die Studienplätze konnten in letzten Jahren nicht vollständig belegt werden.

### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Der Studiengang bedient mit Blick auf die fortschreitende digitalen Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung und dem zugleich anwachsenden Fachkräftemangel einen Zukunftsmarkt, der zu erwarten lässt, dass mit wachsendem Bekanntheitsgrad die Bewerber- und Studierendenzahlen des Studiengangs deutlich zunehmen können. In Anbetracht des Bedarfs und der Zukunftsorientierung des Studiengangs werden die Berufsaussichten der Absolventinnen und Absolventen als sehr gut eingeschätzt, wobei ein anspruchsvolles Wettbewerbsumfeld auf Arbeitgeberseite besteht.

Darüber hinaus ist der DVM in seiner Konzeption, insbesondere aufgrund seiner integralen Social-Blended-E-Learning Methoden, herausragend in der Hochschullandschaft und ermöglicht es, Lehrinhalte und Lehrformate zeitnah an sich veränderte technologische Entwicklungen anzupassen und diese zu explorieren (wie etwa den Einsatz von KI-gestützten Werkzeugen). Die laufenden Studiengangsevaluation eröffnet zudem Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf Nachjustierungen sowohl bei den Studieninhalten als auch bei der Studienverlaufsgestaltung.

<b>Ziel</b>	<b>Das Profil des Studiengangs wird kontinuierlich weiterentwickelt.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Abschluss der umfassenden Studiengangsevaluation nach Beendigung des ersten Studienjahrgangs unter Einbindung der Studierenden, der Dozierenden, der Ausbildungsstellen, der kommunalen Landesverbände sowie des Innenministeriums.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Ableitung von Änderungsbedarfen für das Curriculum aus den Befunden des Evaluationsprozesses.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Studienplätze sind vollständig besetzt und der Studiengang in der baden-württembergischen Verwaltungspraxis flächendeckend bekannt.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Entwicklung und Umsetzung einer studiengangbezogenen Marketingstrategie unter Einbindung der relevanten Stakeholder.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung der Umsetzung nicht gesichert
<b>Maßnahme</b>	Aufbau eines Alumni-Netzwerks des Studiengangs / intensive Nutzung des Multiplikatoreneffekts ehemaliger Studierender.		

	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	<b>Ausbau und Verstetigung von Austauschformaten mit den Praxisstellen.</b>		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.1.5 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst der Steuerverwaltung (LL.B.)

Der in Fakultät II angesiedelte Studiengang „Gehobener Dienst der Steuerverwaltung“ verfolgt einen generalistischen Ansatz und verbindet ein wissenschaftliches Hochschulstudium mit der berufspraktischen Ausbildung im Finanzamt. Der Studiengang ist auf die beruflichen Anforderungen der deutschen Steuerverwaltung zugeschnitten und in seiner Konzeption insoweit einzigartig, als dass neben dem wissenschaftlichen Bachelorabschluss zugleich die berufspraktische Ausbildung mit Laufbahnprüfung nach der bundeseinheitlichen Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten (kurz: StBAPO) durchgeführt wird.

Einstellungsbehörde ist die Oberfinanzdirektion Karlsruhe. Mit derzeit 480 Studienplätze aufgeteilt in zwei Einstellungsjahrgänge pro Jahr (360 Studienplätze zum 1. Oktober sowie 120 Studienplätze zum 1. März) handelt es sich um den größten Studiengang der HVF.

#### **Aktuelle Herausforderungen**

Aktuelle Herausforderungen bestehen insbesondere in der Personalgewinnung von Lehrenden zur Aufrechterhaltung der guten Lehrsituation sowie in den rückläufigen Zahlen an Studieninteressierten.

#### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Chancen werden insbesondere in einer noch engeren Vernetzung mit den Praxisstellen der baden-württembergischen Steuerverwaltung sowie innerhalb der bundesweiten Austauschformate zur Steuerbeamtenausbildung gesehen. Darüber hinaus werden Chancen auch in der Transformation des bislang vollanalogen Lehrmodells in die digitalisierte Zukunft unter Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche der praktischen Ausbildungsstellen gesehen. Aufgrund der relativ statischen StBAPO sind die Gestaltungsspielräume jedoch eingeschränkt.

<b>Ziel</b>	<b>Der Bedarf an qualifizierten Lehrenden ist gedeckt.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Es erfolgt eine kontinuierliche Ausschreibung freier Stellen von Professuren nach Maßgabe eines von der Fakultät festgelegten Stellenbesetzungskonzepts.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

Maßnahme	Die Maßnahmen zur Gewinnung künftiger ProfessorInnen aus anderen Bundesländern sowie aus der freien Wirtschaft werden intensiviert		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die Maßnahmen zur Gewinnung von Lehrbeauftragten werden intensiviert und auf die gesamte baden-württembergische Verwaltung ausgedehnt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule ist eng an den bundesweiten Koordinierungsausschuss zur Gewährleistung der einheitlichen beruflichen Bildung der Steuerbeamten:innen (KoA) angebunden.</b>		
Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs nehmen verstetigt an den regelmäßig stattfindenden Besprechungen der Leiterinnen und Leiter der Bildungseinrichtungen sowie an weiteren Netzwerktreffen teil.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs wirken gestaltend an der regelmäßig stattfindenden Überarbeitung des bundeseinheitlichen Lehrplans für die Hochschulen mit dem Studienziel Steuerverwaltung mit.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Der Austausch mit dem Finanzministerium im Vorfeld der KoA-Sitzungen wird intensiviert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert.</b>		
Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs nehmen an den regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Hauptsachgebietsleiter:innen der Steuerverwaltung teil.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs werden an den Tagungen der VorsteherInnen der Finanzämter sowie an den Tagungen der Ausbildungs-Sachgebietsleitungen teilnehmen.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

## **3.2.2 Masterstudiengänge**

Die HVF bietet derzeit mit dem Master of Public Management (siehe 3.2.2.1 Masterstudiengang Public Management (M.A.)) und dem Master Europäisches Verwaltungsmanagement (siehe 3.2.2.2 Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (M.A.)) zwei eigenständige Masterstudiengänge an. Im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung ist darüber hinaus eine weitere Stärkung des Masterbereichs angedacht (siehe 3.2.2.3 Weiterentwicklung des Masterbereichs).

### **3.2.2.1 Masterstudiengang Public Management (M.A.)**

Der Masterstudiengang „Public Management“ (MPM) ist ein berufsbegleitender Masterstudiengang zur Vorbereitung auf Führungspositionen in der Verwaltung. Ziel des Studiengangs ist die Vermittlung von Managementwissen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie der Erwerb weiterer Zusatzqualifikationen. Zielgruppe sind Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung oder einem angrenzenden Bereich, die vor der Studienaufnahme bereits zwei Jahre im Bereich der öffentlichen Verwaltung gearbeitet haben und eine Führungsposition anstreben. Der Studiengang befähigt behördenübergreifend für den Aufstieg in den höheren Dienst.

Der Studiengang wird in fünf Semestern absolviert und umfasst derzeit 25 Studienplätze. Die Auslastung lag in den vergangenen Jahren aufgrund hoher Bewerberzahlen immer bei 100%.

#### ***Aktuelle Herausforderungen***

Aktuelle Herausforderungen liegen vor allem in der Anpassung des Curriculums an die derzeitigen Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung. Insoweit bestehen Überlegungen, sich stärker auf das Thema „Führung in Umbruch- und Krisensituationen“ zu konzentrieren, da die multiplen Krisen der Praxis den Charakter von Führungsaufgaben stark beeinflussen. Dabei wird auch ein stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte angestrebt. In didaktischer Hinsicht bestehen Herausforderungen in einer Stärkung digitalen Formate, insbesondere durch die Einführung von Blended-Learning-Konzepten etwa als Ersatz oder Weiterentwicklung der Studienbriefe.

#### ***Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume***

Der Studiengang ist speziell auf die öffentliche Verwaltung ausgerichtet und sehr praxisnah ausgestaltet, was ihn von vergleichbaren Studiengängen unterscheidet und abhebt. In den vergangenen Jahren konnte der Studiengang zudem eine deutlich höhere Nachfrage verzeichnen als Studienplätze zur Verfügung standen. An höheren Absolventenzahlen scheint derzeit – auch im Masterbereich – auf allen Verwaltungsebenen ein großer Bedarf zu bestehen.

Inhaltliche Gestaltungsspielräume bestehen insoweit, als dass innerhalb der Module neue thematische Schwerpunktsetzungen durchaus möglich sind.

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule bietet weitere 25 Studienplätze an.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Das Erweiterungskonzept wird konkretisiert und der notwendige Finanzierungs- und Ressourcenbedarf abgestimmt, insbes. unter Einbindung der kommunalen Landesverbände.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die neuen Studienplätze werden ab dem Wintersemester 2025/2026 angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

<b>Ziel</b>	<b>Der Studiengang trägt den aktuellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung Rechnung und ist um digitale Lehr-/Lernformate angereichert.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Aktuelle Themenstellungen wie insbesondere Führung in Umbruch- und Krisensituationen, Digitalisierung, Nachhaltigkeit/Klimaschutz werden in der Modulplanung ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Neue Lehr-/Lernformate werden zur digitalen Anreicherung der Präsenzlehre ausgebaut, insbes. durch eine verstärkte Nutzung der Lernplattformen (insbes. für Studienbriefe, digitale Selbsttests und ergänzende digitale Tools).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

### 3.2.2.2 Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (M.A.)

Der Masterstudiengang „Master Europäisches Verwaltungsmanagement“ (MEPA) bereitet in vier Semestern auf einen Karriere Einstieg mit europäischen Bezügen in Kommunen, Landes-, Bundesministerien oder europäischen Verwaltungen mit der Möglichkeit des Zugangs zum höheren Dienst vor. Der Studiengang ist als gemeinsamer Studiengang der Hochschulen Kehl und Ludwigsburg konzipiert und sieht derzeit pro Jahrgang 25 Studienplätze vor.

#### **Aktuelle Herausforderungen**

Die wesentliche Herausforderung besteht darin, dass in den vergangenen Jahren nicht immer alle 25 Studienplätze belegt werden konnten.

#### **Aktuelle Chancen und Gestaltungsspielräume**

Die Chancen des Studiengangs liegen in den gute Berufsperspektiven der Absolventinnen und Absolventen. Die Rückmeldungen der Absolventinnen und Absolventen belegen, dass

sie den Studiengang als wichtigen Baustein ihrer Karrierewege wertschätzen. Zudem ist die Identifikation mit dem MEPA sehr hoch, was v.a. durch die aktive Arbeit des Alumnivereins belegt wird.

Darüber hinaus zeichnet sich der MEPA als einer von sehr wenigen Studiengängen dadurch aus, europakompetente Fachkräfte speziell für den öffentlichen Sektor auszubilden, was ihn von zahlreichen Universitätsangeboten in diesem Bereich unterscheidet.

<b>Ziel</b>	<b>Die Studienplätze sind vollständig durch qualifizierte Studieninteressierte besetzt.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die studiengangbezogenen Marketingmaßnahmen werden ausgebaut (insbes. stärkere Teilnahme an Bildungsmessen; intensivere Netzwerkarbeit).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat, Rektorat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Im Austausch mit Kommunen und den kommunalen Landesverbänden wird die Bedeutung der Europafähigkeit der Verwaltung intensiv beworben.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Der Kontakt mit Partnerinstitutionen ist ausgebaut.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Es werden verstärkt Exkursionen zu Partnerorganisationen angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2023/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Es werden gemeinsame Veranstaltungen mit Partnerinstitutionen angeboten (z.B. mit dem Masterstudiengang Clustermanagement der Universität Straßburg).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2023/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.2.3 Weiterentwicklung des Masterbereichs

Seitens der Studierendenschaft der HVF wird aus allen Bachelorstudiengängen verstärkt der Wunsch nach weiteren attraktiven Masterangeboten adressiert. Dieses Interesse eröffnet Chancen für eine Stärkung der Führungskräftequalifizierung für den öffentlichen Sektor, die insbesondere mit Blick auf den wachsenden Fachkräftemangel auch im höheren Dienst von zunehmender Relevanz werden dürften.

Im Zuge der Vorarbeiten zum Struktur- und Entwicklungsplan ist daher auch eine Stärkung der bestehenden Masterangebote der HVF in den Blick genommen und als Entwicklungsperspektive für die HVF erkannt worden. Eine Weiterentwicklung der Angebote im Masterbereich kann die Attraktivität des Hochschulstandorts steigern, der wachsenden Nachfrage seitens der Studierenden sowie des öffentlichen Sektors entgegenkommen und

zugleich als ein weiteres Bindeglied zu den neu eröffneten Promotionsmöglichkeiten an der HVF fungieren.

Der Planungszeitraum soll daher dazu genutzt werden, die innerhalb der HVF vorliegenden Ansätze zur Weiterentwicklung des Masterbereichs zu konkretisieren und eine Abstimmung hierzu mit den externen Stakeholdern der Hochschule herbeizuführen. Dabei soll die Entwicklung zusätzlicher Masterangebote davon geleitet sein, hierdurch insbesondere den eigenen Studierenden attraktive Weiterqualifizierungsoptionen, insbesondere mit Blick auf einen Zugang zum höheren Dienst, zu eröffnen sowie zugleich zur Profilschärfung der Hochschule als Kompetenzzentrum für die öffentlichen Verwaltung, insbes. in Baden-Württemberg, beizutragen.

Eine Erweiterung des Angebotsportfolios im Masterbereich kann sowohl durch neue eigenständige Angebote der HVF entstehen als auch durch eine Stärkung von Kooperationsformaten mit anderen Hochschulen. Alle Weiterentwicklungen stehen dabei unter dem Vorbehalt einer entsprechenden Nachfrage, einer hinreichenden Klärung und Sicherung externer Finanzierung sowie einer Abstimmung mit den externen Stakeholdern der HVF.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF stärkt die bisherigen Masterstudiengänge um weitere attraktive Studienangebote.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Bedarfsermittlung und Konzeption neuer Masterangebote, insbesondere in Bereichen der zunehmenden Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung sowie des Sozialrechts.		
	Verantwortlichkeit: Dekanate in enger Abstimmung mit dem Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2026	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Prüfung des Ausbaus bestehender Kooperationsformate im Bereich des Steuerrechts sowie des Aufbaus neuer Kooperationsformate, beispielsweise im Bereich des Städtebaurechts.		
	Verantwortlichkeit: Dekanate in enger Abstimmung mit dem Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2026	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.3 Studiengangskooperationen

Neben den eigenständigen Bachelor- und Masterstudiengängen der HVF werden mit dem Diplomstudiengang „Gehobener Archivdienst“ (siehe 3.2.3.1 Diplomstudiengang Gehobener Archivdienst) und dem Masterstudiengang „Kulturwissenschaft und Kulturmanagement“ (siehe 3.2.3.2 Masterstudiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement) seitens der HVF auch zwei Studiengangskooperationen angeboten.

### 3.2.3.1 Diplomstudiengang Gehobener Archivdienst

Der Vorbereitungsdienst für den gehobenen Archivdienst beinhaltet neben Praxisphasen und einem Studium an der Archivschule Marburg auch ein dreimonatiges Fachstudium Verwaltungswissenschaften, das im zweijährigen Turnus an der HFV durchgeführt und mit Klausuren aus verschiedenen Fachbereichen abgeschlossen wird. Anstellungsbehörde für die Studierenden ist das Landesarchiv Baden-Württemberg. Die Einstellungen finden im Rhythmus von zwei Jahren statt und es handelt sich um acht Personen pro Einstellungsjahrgang. Grundsätzlich wäre es möglich, mehr Studierende an der HVF aufzunehmen.

Wesentliche Änderungen hinsichtlich des Studiengangs sind im Planungszeitraum weder geplant noch erscheinen sie angezeigt. Die Studieninhalte und der Studienablauf ergeben sich aus Entscheidungen des Wissenschaftsministeriums, sodass die HVF selbst keine Änderungen herbeiführen kann.

### 3.2.3.2 Masterstudiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement

Im Jahr 1992 hat die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg den Magisterstudiengang Kulturmanagement eingerichtet. Seit diesem Zeitpunkt ist die HVF Kooperationspartnerin und bringt spezifische verwaltungsrechtliche und betriebswirtschaftliche Fächer beziehungsweise Module ein. Im Zuge der Bologna-Reform wurde der Vollzeitstudiengang im Jahr 2008 zum Masterstudiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement weiterentwickelt. Es stehen 25 Studienplätze pro Jahr zur Verfügung.

Lehrende der HVF sind insbesondere in den Pflicht- bzw. Wahlmodulen Kulturfinanzierung, Kulturrecht und Kulturbetrieb im Einsatz und zudem im Studiengangs- und Prüfungsausschuss sowie in der Auswahlkommission vertreten. Insoweit ist auch die HVF in der Lage, Entwicklungen anzustoßen und eigene Akzente zu setzen. Es wird angestrebt, auch zukünftig an dem Masterstudiengang zu partizipieren. Für die Studierenden der HVF bietet das Studienangebot Kulturwissenschaft und Kulturmanagement neben zusätzlichen Einsatzfeldern auch die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung. Ziel muss es sein, wieder mehr Absolventen der Bachelorstudiengänge für das Kulturmanagement zu interessieren. Insofern ist es insbes. wünschenswert, wenn die Zusammenarbeit des Vertiefungsschwerpunktes Kultur-, Bildungs- und Sportmanagement des Bachelorstudiengangs Public Management mit dem Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg ausgeweitet und vertieft werden könnte.

## IV Forschung und Wissenstransfer

Die strategische Entwicklung der anwendungsorientierten Forschung ist ein zentrales Anliegen der HVF.

Im Leitbild ist dazu folgendes zu lesen: **„Die Forschung an der HVF zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich an den für die Praxis der öffentlichen Verwaltung relevanten Fragestellungen orientiert. Unsere primär anwendungsorientierte Forschung ist regional eingebettet und international vernetzt. Sie beschränkt sich nicht nur auf Angelegenheiten**

**der öffentlichen Verwaltung selbst, sondern umfasst auch Aspekte des gesellschaftlichen Wandels. Die aus den Forschungsaktivitäten gewonnenen Erkenntnisse bieten der Praxis umfassende Expertise und innovative Lösungen zur Gestaltung und Bewältigung der gesellschaftlichen Transformationen; sie liefern Impulse zur Stärkung aktueller Handlungskompetenz und Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.“**

Die HVF beabsichtigt, die Forschungs- und Transferaktivitäten orientiert an den Kompetenzfeldern einer Hochschule für öffentliche Verwaltung fortzuentwickeln und ihr hochschulisches Profil dadurch zu schärfen. Dabei sind Anwendungsorientierung, Partnerschaft und enger Austausch mit der Praxis sowie Interdisziplinarität entscheidende Vorteile der HVF als Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Forschung und Wissenstransfer werden an der HVF einerseits individuell durch die berufenen Professor:innen und andererseits institutionell unter dem Dach des IAF betrieben.

#### **4.1 Institut für Angewandte Forschung (IAF) an der HVF**

Das IAF als zentrale wissenschaftliche Einrichtung hat die Aufgabe, zur strategischen und konzeptionellen Ausrichtung der Forschung an der HVF beizutragen. Damit die Hochschule als wissenschaftliches Kompetenzzentrum für den gesamten öffentlichen Sektor agieren kann, sieht das IAF seinen Auftrag darin, Professor:innen, Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiter:innen über die Forschungs- und Transferprozesse der HVF zu informieren und sie in ihren Forschungsaktivitäten zu unterstützen.

Das IAF wurde im Februar 2010 gegründet und erhält seit 2013 eine finanzielle Grundförderung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) Baden-Württemberg. Es unterstützt die Durchführung von Grundlagenforschung, von anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie die Erarbeitung von Grundlagen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

Eng vernetzt ist das IAF mit dem Akademischen Auslandsamt (AAA) der Hochschule, dem Weiterbildungszentrum LUCCA (Ludwigsburg Competence Centre of Public Administration) sowie den Dekanaten der beiden Fakultäten.

Das IAF bedarf einer grundlegenden Evaluation seiner Struktur und Aufgaben und gegebenenfalls einer entsprechenden Struktur- und Aufgabenreform. Eine umgesetzte strategische Linie auf der Basis eines konsentierten Forschungsprofils der HVF ist bisher eher schwach ausgeprägt.

#### **4.2 Drittmittel**

Im Folgenden werden die in den Berichtsjahren 2017 bis 2022 an der HVF eingeworbenen Mittel aus Forschungsprojekten dargestellt, die durch wettbewerblich eingeworbene Mittel oder durch Mittel privater Dritter finanziert werden und unmittelbar Forschungsergebnisse erwarten lassen. Die folgende Tabelle zeigt die eingeworbenen Mittel.

2017	2018	2019	2020	2021	2022
38.000 €	161.379 €	55.144,87 €	306.884,59 €	216.034,33 €	211.766,81 €

Tabelle 9: eingeworbene Drittmittel

### 4.3 Leistungsorientierte Mittelvergabe als Forschungsanreiz

Die HVF hat im Jahr 2020 die Vergabe sog. „Leistungsorientierter Mittel“ (LOM) eingeführt. Dadurch wird Forschenden anhand einer eigens entwickelten Metrik gemessenen an der Summe ihrer eingeworbenen Drittmittel und ihrer Publikationen ein Budget zur Verfügung gestellt, mit dem sie in gewissem Umfang eigenverantwortlich ihre Forschungsaktivitäten durch geeignete Maßnahmen unterstützen können.

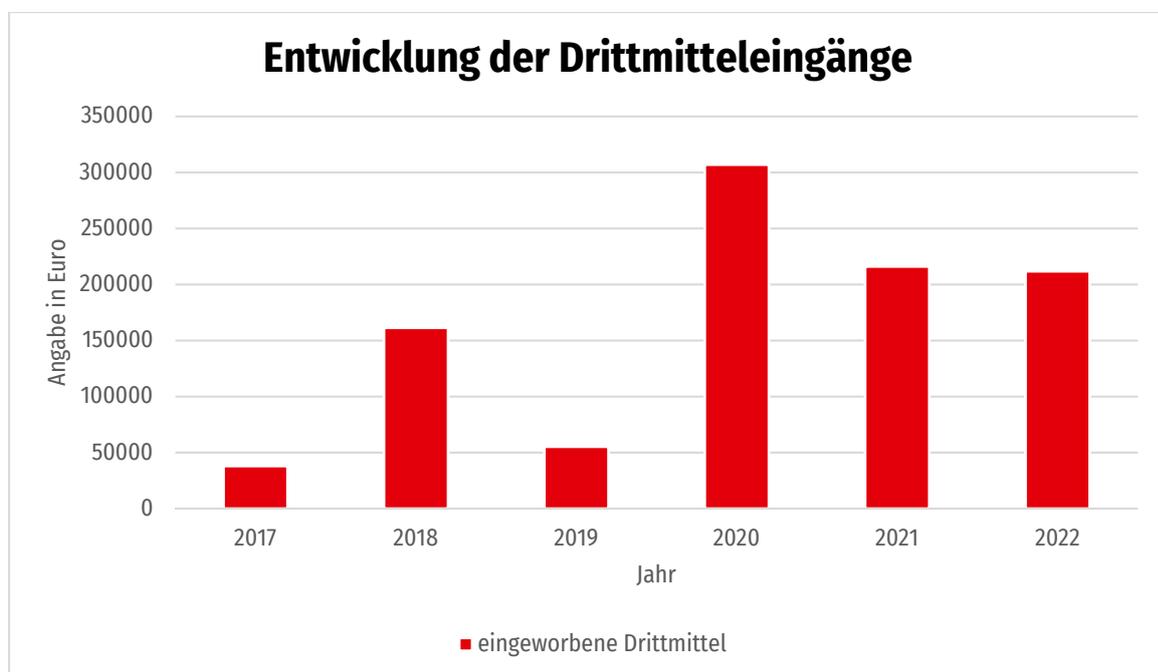


Abbildung 4: Entwicklung der Drittmiteleingänge

### 4.4 Forschungsprofil

Das Leitbild enthält einige Aussagen zur Forschung an der HVF, die für die Gestaltung einer Forschungsmetrik herangezogen werden sollen und auf eine Anhebung der Qualitätsstandards in der Forschung abzielen.

Die HVF strebt im Planungszeitraum eine Schärfung ihres akademischen Forschungsprofils an, ausgehend von ihren Kernkompetenzen als Hochschule für Verwaltung und dem Forschungsschwerpunkt „Good Administration“, der sich über verschiedene Forschungsprojekte sowie die Beteiligung am kooperativen Promotionskolleg (KPK, siehe

4.5.1 Promotionskolleg) herausgebildet hat.

Für die HVF bedeutet dies, in der Forschung Vernetzungen über die Fakultätsgrenzen und Studiengängen hinaus zu schaffen. Eine geeignete Methode kann die gegenseitige Vorstellung von Forschungsinteressen und laufender Forschungsaktivitäten sein. Mittelfristig kann „verwaltungswissenschaftliche Verbundforschung“ thematisch gut geeignet sein, das Forschungsprofil an der HVF zu schärfen.

Der Institutsbegriff im Hochschulwesen unterstellt ein Minimum an sächlicher und personeller Infrastruktur, an der es bei den Instituten und Forschungszentren der HVF in der Regel fehlt. Manche (Mikro-)Institute sind nahezu inaktiv, während andere durchaus geeignet sind, durch Vernetzungen sichtbare Schwerpunkte zu bilden. Insofern ist eine Evaluation der Institutsstruktur und der Forschungsleistungen mit externer Beteiligung für die Herausbildung eines Forschungsprofils sinnvoll.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF schärft ihr Forschungsprofil.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF evaluiert die Forschungsleistungen ihrer Mitglieder sowie die Struktur und Aufgaben des IAF und seiner Forschungsinstitute und -zentren mit externer Beteiligung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die HVF strebt für das IAF eine Aufgaben- und Strukturreform an, die den oben genannten Ansätzen Rechnung tragen soll. Hierbei gilt der Grundsatz, dass zunächst die künftigen Aufgaben des IAF formuliert werden müssen und im Anschluss die adäquate Struktur zu bilden ist.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF steigert die Summe der eingeworbenen Drittmittel</b>		
	<b>Die HVF steigert die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erarbeitet ein Konzept, um durch attraktive Anreize und aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Drittmitteln mehr Professor:innen für Forschung zu gewinnen.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die Vergabe der Leistungsorientierten Mittel (LOM) wird fortgesetzt.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erhöht die Sichtbarkeit der Forschung durch geeignete Maßnahmen (z.B. durch verstärkte Aktivitäten und Unterstützung in der Wissenschaftskommunikation sowie durch verstärkte Veranstaltungsaktivitäten).		

	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
Maßnahme	Die HVF fördert die Vernetzung der Forschungsinteressierten im Haus sowie die Vernetzung mit anderen Hochschulen und mit Forschungseinrichtungen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## 4.5 Wissenschaftlicher Nachwuchs

Da die HVF wie auch die anderen HAWen bis vor kurzem über kein Promotionsrecht verfügte, war vor allem die Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses für die anwendungsorientierte Forschung bei fehlenden Drittmitteln schwierig.

Die Hochschule ist mit den nun bestehenden Möglichkeiten erstmals in der Lage, für Absolvent:innen der Bachelor- und Masterstudiengänge der Hochschule einen durchgängigen Karrierepfad über die Praxis bis zur Promotion aufzubauen.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF wird als attraktive Einrichtung zur Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses wahrgenommen.</b>		
Maßnahme	Die HVF begleitet Promovierende über den Promotionsverband sowie über kooperative Promotionskollegs (KPK) zu einem erfolgreichen Abschluss.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Die HVF erarbeitet ein Konzept zur Motivation eigener Studierender für eine weitere wissenschaftliche Qualifizierung.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

### 4.5.1 Promotionskolleg

Gemeinsam mit den Universitäten Hohenheim und Tübingen hat die HVF ein kooperatives Promotionskolleg (KPK) zum Thema „Good Administration: Von der besseren Rechtsetzung zum guten Verwaltungshandeln“ entwickelt, das vom 1. Oktober 2022 bis 31. März 2027 vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg mit insgesamt 860.000 € gefördert wird. Ziel der Forschung im KPK ist es, erstens die einzelnen Bestandteile von Good Administration empirisch zu untersuchen, und zweitens, die Gründe guten Verwaltungshandelns zu erforschen sowie die Möglichkeiten, darauf Einfluss zu nehmen.

Dieses Kolleg bietet zwölf Stipendiat:innen, darunter fünf der HVF, die Möglichkeit, in einem interdisziplinären, angewandten Forschungsfeld zu promovieren und durch ihre Forschung einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu leisten. Ein

Forschungsantrag in der Förderlinie „Forschungsimpulse“ bei der DFG ist gestellt, um an der HVF ein interdisziplinäres Cluster im Forschungsfeld „Good Administration“ aufzubauen.

Mit dem Förderantrag und im Promotionskolleg soll die wissenschaftliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die Struktur- und Profilbildung nachhaltig vorangetrieben werden. Unter anderem wurde im ersten Halbjahr 2023 die Satzung der HVF zur „Sicherung der Standards guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit wissenschaftlichem Verhalten“ an die aktuellen DFG-Kriterien angepasst und eine Open Science Policy (Satzung zur offenen Wissenschaft) beschlossen. Zudem hat sich die HVF dazu verpflichtet, eine Ethikkommission zu bilden und dafür bis Mitte 2023 mittels Satzung eine entsprechende Grundlage zu legen.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF führt mindestens fünf Studierende zu einer erfolgreichen Promotion.</b>		
	<b>Die HVF verstetigt die Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF begleitet die Stipendiaten/Promovierenden des KPK zu einem erfolgreichen Abschluss.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Projektleiterin KPK	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die HVF strebt eine Verlängerung des KPK über 2027 hinaus an.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2027	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert
<b>Maßnahme</b>	Die HVF strebt die Entwicklung weiterer KPK an.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert

#### 4.5.2 Promotionsverband der Hochschulen für angewandte Wissenschaft Baden-Württemberg

In dem Promotionsverband kooperieren die Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Der Verband stellt im Erfolgsfalle auch die Promotionsurkunden aus. Das in diesem Zusammenhang gebildete Promotionszentrum stellt den eigentlichen akademischen Bereich dar. Hierzu werden fachbezogene Qualitätskriterien für die Zugehörigkeit herangezogen. Diese befinden sich aktuell noch in der Etablierungsphase.

<b>Ziel</b>	<b>10% der Professor:innen der HVF sind Mitglied im Promotionszentrum des Promotionsverbands.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die Kriterien für die an der HVF vertretenen Fachdisziplinen werden im Rahmen der vorgesehenen Möglichkeiten über den Promotionsverband mitgestaltet und innerhalb der HVF kommuniziert.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Rekostratsbeauftragte:r	Umsetzungszeitraum: laufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

Maßnahme	Professor:innen der HVF werden unterstützt, um die festgelegten Kriterien zu erreichen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## V Internationalisierung

Die HVF hat mit ihrem Akademischen Auslandsamt (AAA) eine zentrale Einrichtung geschaffen, die die Auslandsbeziehungen der Hochschule organisiert und koordiniert.

Derzeit bilden Internationalisierungsbestrebungen weder in Studium und Lehre noch in der Forschung einen Schwerpunkt der HVF und ihrer Ausbildungspartner:innen. Auch die aktuellen Rahmenbedingungen als interne Hochschule stellen eine praktische Hürde dar. Nichtsdestotrotz kann eine verstärkte Internationalisierung zur Steigerung der Attraktivität des Studienangebots und einer erhöhten Sichtbarkeit und Profilierung der HVF in der Forschung dienen, insbesondere wenn gute europäische Praxis im Vordergrund steht. Die HVF ist daher bestrebt, im Planungszeitraum zu ermitteln, in welchen Bereichen und in welchem Umfang sie eine sinnvolle Rolle im Rahmen der Internationalisierung einnehmen kann. Darauf aufbauend beabsichtigt die HVF, eine Internationalisierungsstrategie zu entwickeln und die hierfür notwendigen Strukturen zu schaffen sowie die bisherigen Kooperationen mit Blick auf Ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Hochschule kritisch zu überprüfen.

Die HVF Ludwigsburg unterhält derzeit Kooperationsbeziehungen mit 30 Hochschul- und Weiterbildungseinrichtungen weltweit. Die internationale Vernetzung wird durch 13 Kooperationsabkommen sowie 11 Erasmus+-Partnerschaften für den Dozierenden- und Studierendenaustausch und durch die Beteiligung an zwei europäischen Netzwerken – Donauraum und 4-Motoren für Europa – dokumentiert. Die HVF ist an mehreren Förderprogrammen beteiligt wie Erasmus+, DAAD-Ostpartnerschaftsprogramm, Baden-Württemberg Stipendium für Studierende sowie im Rahmen von Förderaufrufen wie beispielsweise „Integration vor Ort – Stärkung kommunaler Strukturen“ des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg.

Im Studienjahr 2021 haben 128 Studierende in den Bachelor-Studiengängen Public Management, Allgemeine Finanzverwaltung und im Master-Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement ein drei- bis sechsmonatiges Praktikum im Ausland über Erasmus+ absolviert. In 2021 warb das AAA rund 300.000 € an Stipendien- und Projektmitteln ein und verzeichnete damit einen signifikanten Anstieg gegenüber den Vorjahren. Die folgende Graphik zeigt die Gesamtsumme an Drittmitteln differenziert nach EU-Mitteln, DAAD-Projektmittel, Mittel des Landes Baden-Württemberg und sonstige Drittmittel.

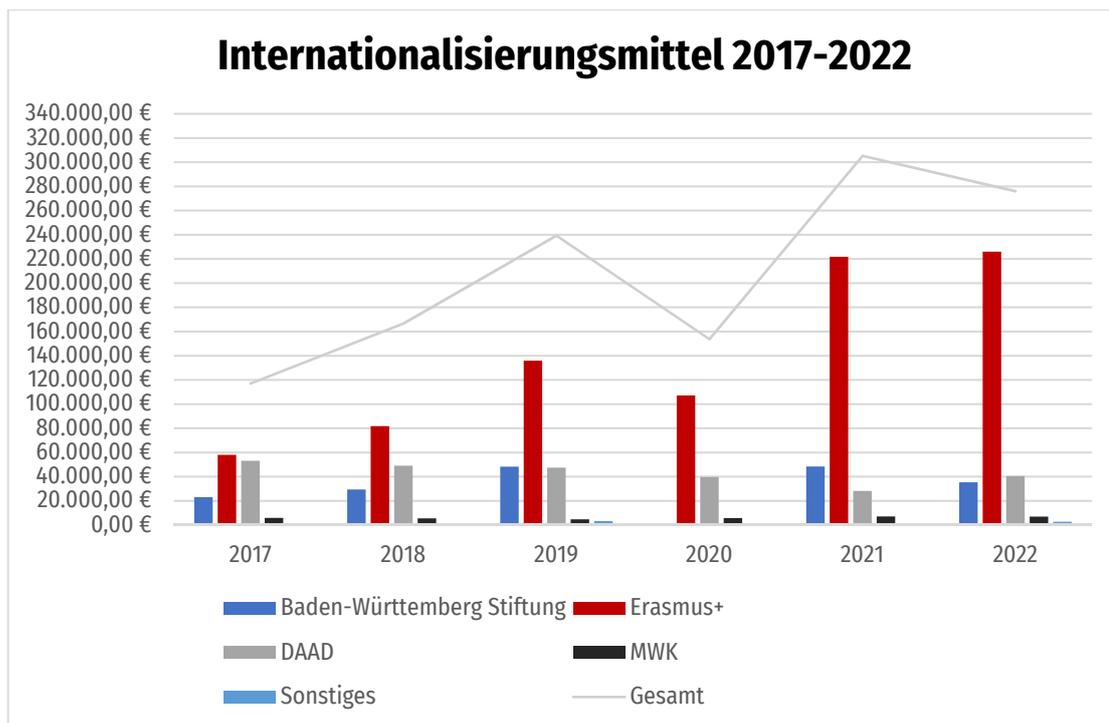


Abbildung 5: Internationalisierungsmittel 2017-2022

Die HVF hat im Jahr 2020 die Erasmus-Charta 2021-2027 unterzeichnet und einen Zeitplan erstellt, um die in der Erasmus-Charta verfolgten Ziele zu erreichen. Wesentliche darin enthaltene Ziele sind die Steigerung der Europakompetenz in Studium und Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie die Förderung des Erwerbs interkultureller und fremdsprachlicher Kompetenzen im Verbund mit der Praxis. Darüber hinaus hat die HVF in der Erasmus-Charta den Ausbau der wechselseitigen Mobilitäten im Rahmen der bestehenden Förderprogramme (Erasmus+, DAAD, BWS) sowie die Weiterentwicklung der europäischen Netzwerke, insbesondere den Donaauraum und die Region der „4-Motoren für Europa“ als Ziele definiert.

Darauf aufbauend beabsichtigt die HVF im Planungszeitraum die Entwicklung einer umfassenden und nachhaltigen Internationalisierungsstrategie, die in Studium und Lehre den spezifischen Bedürfnissen der Ausbildungsstellen Rechnung trägt.

Um nachhaltig zu sein, soll einer Förderung vorhandener internationaler Initiativen an der HVF dabei der Vorrang gegenüber neuen Anstrengungen gegeben werden. Mehrere Lehrende sollen im Idealfall den Nucleus für eine kooperative Hochschulvereinbarung bilden und eine Zusammenarbeit hat sich am Hochschulprofil der HVF in Lehre und Forschung zu orientieren.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF ist attraktiver Partner für die Aufnahme und Entsendung von Studierenden (wechselseitige Mobilitäten).</b>
	<b>Die HVF ist attraktiver Partner für im Ausland ansässige Institutionen.</b>
	<b>Die HVF erreicht die in der Erasmus-Charta 2021-2027 gesteckten Ziele.</b>
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erarbeitet eine Internationalisierungsstrategie auf der Basis der oben genannten Ansätze.

	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
--	---------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

## VI Weiterbildung

**„Der wissenschaftlichen Fort- und Weiterbildung und dem Wissenstransfer messen wir eine besondere Bedeutung bei. Mit unserem diesbezüglichen Angebot schaffen wir die nötigen Rahmenbedingungen, um die Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung angemessen initiieren und begleiten zu können.“ (Leitbild der HVF)**

Die HVF kommt damit ihrem im Landeshochschulgesetz verankerten Auftrag nach, eine wissenschaftsbezogene und zugleich praxisorientierte berufliche Weiterbildung im dualen System zu entwickeln. Denn schließlich nehmen die beruflichen Anforderungen an die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes stetig zu, so dass lebenslanges Lernen auch für Verwaltungsangehörige zukünftig eine immer größere Rolle spielen wird.

### 6.1 Ludwigsburger Competence Centre of Public Administration

Weiterbildung findet an der HVF unter dem Dach des Ludwigsburg Competence Centre of Public Administration (LUCCA) statt. Das LUCCA wurde im Jahr 2016 als zentrale Einrichtung der HVF gegründet, um eine Anlaufstelle für die berufliche und wissenschaftliche Weiterbildung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu schaffen.

Mit einer Förderung des Europäischen Sozialfonds (ESF) und Landeshaushaltsmitteln (MWK) wurde die Hochschule Anfang 2016 in die Lage versetzt, ihre Weiterbildungsstrukturen zu professionalisieren und ihr Angebot zu verbreitern. LUCCA hat seit dieser Zeit eigene Weiterbildungskonzepte entwickelt, Zukunftstrends und aktuelle Herausforderungen in der Verwaltung, wie z.B. Digitalisierung und Migration, mit speziellen Angeboten abgebildet und die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule gebündelt. Mit Abschluss des Projekts im Laufe des Jahres 2021 hatte das Weiterbildungszentrum der HVF die Ziele erreicht, strukturell und wirtschaftlich zu wachsen, seinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen und seine Programme zu verstetigen und für eine stabile Nachfrage zu sorgen. Die Zielgruppe besteht aktuell vorwiegend aus Bediensteten der Kommunalverwaltung, aber auch anderer Körperschaften des öffentlichen Rechts wie beispielsweise der Landesverwaltung.

Seit 2017 ist LUCCA Mitglied der Landesgruppe Baden-Württemberg der Deutschen Gesellschaft für Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) und hat sich zu deren Selbstverständnis und Qualitätsanspruch bekannt. Dazu gehört auch ein Transparenzraster, mit dem durch eine übersichtliche Struktur eine bessere Verständlichkeit und Vergleichbarkeit des differenzierten Angebotsspektrums in der Weiterbildung erreicht werden soll<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <https://dgwf.net/files/web/LG/lg-baden-wuerttemberg/Transparenzraster-WB-Formate-DGWF-LG-BW.pdf>

In diesem Zusammenhang bietet LUCCA Formate wissenschaftlicher Weiterbildung an, bei denen die Teilnehmenden Zertifikate (Diploma oder Certificate of Advanced Studies; Diploma oder Certificate of Basic Studies) und damit verbunden auch Leistungspunkte nach dem Europäischen System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS) erwerben können. LUCCA setzt daher bereits Konzepte um, die dem entsprechen, was derzeit unter dem Stichwort „Microcredentials“ diskutiert wird – nämlich anerkannte Nachweise der Ergebnisse, die Lernende aus einer kurzen Lernerfahrung oder einem Kurs erzielt haben, nach transparenten Standards bzw. nach einer erfolgreich absolvierten Prüfung.

## 6.2 Entwicklungsthemen

Auch im Bereich der Weiterbildung wird sich die die HVF den künftig an Bedeutung zunehmenden gesellschaftlichen Herausforderungen stellen: Demografie, Klimakrise, Digitalisierung und soziale Kohäsion. Zu diesen Themen können Weiterbildungsangebote – anders als grundständige Studiengänge – rascher und deutlich fokussierter reagieren.

Es ist beabsichtigt, das derzeit bestehende Programm mit Schwerpunkt im Steuerbereich durch geeignete Maßnahmen sichtbarer zu machen und durch weitere Angebote fachlich breiter aufzustellen, bspw. durch laufbahnrelevante Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. für Quereinsteigende). In Frage kommt dafür die Integration in Marketinginitiativen der HVF, aber auch eine zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit. Für die Umsetzung werden Kooperationen mit externer Expertise und die didaktische Überarbeitung der Angebote angestrebt.

Die Erweiterung der Angebotspalette sollte bspw. auch Vertiefungsbereiche im Public Management auf ihre Geeignetheit für die Weiterbildung hin prüfen. Ebenso können die bisherigen Fachtagungen, die nicht dem Sektor Weiterbildung zugeordnet sind, daraufhin evaluiert werden, ob sie nicht als Nucleus für entsprechende Weiterbildungsangebote herangezogen werden können.

Es ist offensichtlich, dass die HVF auf diesen Feldern nicht in allen Fällen vollständig auf eigene Kompetenzen zurückgreifen kann. Daher soll geprüft werden, inwieweit durch Kooperationen mit externer Expertise hier attraktive Weiterbildungsangebote (Tandem-Lösungen) realisiert werden können.

Die Pandemie hat dazu geführt, dass die Bedeutung digitaler Veranstaltungsformate in der HVF deutlich zugenommen hat. Für den Weiterbildungssektor wird geprüft, inwieweit didaktische Überarbeitungen digitaler Veranstaltungsformate das Weiterbildungsangebot attraktiver gestalten können. Ergänzend dazu beabsichtigt die HVF, ihr Konzept zum Thema Microcredentials (angelehnt an die EU-Strategie<sup>11</sup>) sowie zu Lern-Nuggets und lebenslangem Lernen bzw. lebenslangem Sammeln von Leistungspunkten (nach ECTS) weiterzuentwickeln.

---

<sup>11</sup> <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/de/pdf>.

Die HVF beabsichtigt, quantitativ und qualitativ ausreichend Ressourcen bereitzustellen, um die geplanten Studienangebote umzusetzen und das Thema Qualitätsmanagement auch auf die Weiterbildung auszuweiten.

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF ist als verlässlicher und kompetenter Partner in der Weiterbildung in ihren Kompetenzfeldern anerkannt.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erhöht die Sichtbarkeit ihrer Angebote durch geeignete Marketing- und Werbemaßnahmen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erhöht ihre Kompetenz als Weiterbildungseinrichtung durch Einführung eines Qualitätsmanagements auch im Bereich der Weiterbildung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erhöht ihre Kompetenz als Weiterbildungseinrichtung durch Weiterentwickelt des Konzeptes zum Thema Microcredentials.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF bietet attraktive bedarfsorientierte Studienangebote im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF verbreitert ihr Angebot im Bereich des Steuer- und Wirtschaftsrechts.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erweitert ihre Angebotspalette auf Themen aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Die HVF erweitert ihre Angebotspalette auf Themen mit berufs- und laufbahnrechtlicher Relevanz (z.B. für Quereinstieg oder Aufstieg).		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Die HVF prüft, inwieweit didaktische Überarbeitungen digitaler Veranstaltungsformate das Weiterbildungsangebot attraktiver gestalten können.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF bietet lebenslanges Lernen für die Beschäftigten der Verwaltung auch nach erfolgreichem Abschluss der grundständigen Studiengänge.</b>		
<b>Maßnahme</b>	Die HVF entwickelt nachfrageorientierte Angebote aus den Lehrinhalten der aktuellen Studiengänge.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>Maßnahme</b>	Um die Hochschule als Partner für lebenslanges Lernen zu positionieren, baut die Hochschule das Alumni-Management gezielt aus.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## VII Organisation und Verwaltung

Die Hochschulverwaltung bildet neben den wissenschaftlichen Einrichtungen und den übergreifenden Instituten das Rückgrat der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Handlungsfelder in diesem Bereich sind der Ausbau der Personalentwicklung, die Stärkung der Prozessorientierung, die Fortsetzung des zentralen Projekt- und Risikomanagements, die Sicherstellung der Transparenz des Verwaltungshandelns, die Digitalisierung der Workflows, die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie die bauliche Infrastruktur.

### 7.1 Personalentwicklung

Im Bereich der strategischen Personalentwicklung konnten bereits einige Maßnahmen umgesetzt werden. Ein besonderer Fokus lag hierbei bei der Personalgewinnung durch strukturierte Bewerbungsverfahren. Des Weiteren wurden Aufstiegsmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiter eröffnet und erfolgreich genutzt. In abteilungsinternen Workshops konnte die Kommunikationskultur der Verwaltungsabteilungen reflektiert und verbessert werden.

Die Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit, die bereits vor Beginn der Corona-Pandemie initiiert worden war, ermöglicht sowohl Telearbeit als auch mobiles Arbeiten. Diese Möglichkeiten werden von den Mitarbeitenden umfangreich genutzt. Eine erste Evaluation zeigte sowohl bei den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden ausschließlich positive Resonanz.

Im Planungszeitraum sind nunmehr die positiven Entwicklungen im Bereich der Personalentwicklung der Hochschulverwaltung fortzuschreiben. Hierbei soll die Personalentwicklung im engeren Sinne, also die Themen Leistungs- und Potenzialbewertung sowie Qualifizierung und Förderung, ausgebaut werden. Auch der Austrittsprozess einschließlich der Nachfolgeplanung und Ruhestandsvorbereitung sowie der Etablierung eines Wissensmanagements, um Wissensverlust möglichst zu reduzieren, muss

weiter optimiert werden. Coaching-Angebote an alle Führungskräfte sollen institutionalisiert werden und eine Unterstützung in herausfordernden Situationen bieten.

Ziel	<b>Ausbau der Personalentwicklung in der Hochschulverwaltung</b>		
Maßnahme	Ausbau einer strukturierten Personalentwicklung über alle Phasen (Eintritt, Entwicklung i.e.S., Austritt)		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
Maßnahme	Etablierung eines Wissensmanagements für die Hochschulverwaltung, um Wissensverlust beim Austritt von Mitarbeitern möglichst zu verhindern.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Institutionalisierung eines Coaching-Angebots für Führungskräfte		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## 7.2 Prozessorientierung und Qualitätsmanagement

Im Zuge der Qualitätsoffensive führte die Hochschulverwaltung eine Reihe von Workshops mit dem Ziel einer prozessorientierten Qualitätsentwicklung durch. Hieran beteiligten sich alle Verwaltungsabteilungen. Die Ergebnisse dieser Workshops finden künftig Eingang in qualitätsgesteuertes Verwaltungshandeln. Bereits zuvor wurde begonnen, die Kernprozesse der Hochschulverwaltung zu dokumentieren und zu optimieren.

Das Handeln der Hochschulverwaltung muss sich an Prozessen orientieren, die stetig überprüft und optimiert werden. Entsprechende Regelkreise müssen etabliert und fortentwickelt werden. Die HVF als Verwaltungshochschule sollte sich auch im Bereich des Transfers aus der Wissenschaft mit der Fragestellung, wie die Qualität von Verwaltungshandeln gemessen werden kann, auseinandersetzen und die Ergebnisse in die eigene Hochschulverwaltung transferieren.

Ziel	<b>Ausbau der Prozessorientierung der Hochschulverwaltung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für die Hochschulverwaltung</b>		
Maßnahme	Weiterführung der Prozessdokumentation und -optimierung in allen Bereichen der Hochschulverwaltung		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems in der Hochschulverwaltung, das sich an Regelkreisläufen orientiert		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

Maßnahme	Initiierung eines Transferprojekts zum Thema "Messung der Qualität von Verwaltungsprozessen"		
	Verantwortlichkeit: Kanzler als Koordination	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung über Drittmittel

### 7.3 Projektmanagement und Risikomanagement als Schlüssel zur Agilität und Innovation

Unter Agilität wird die Fähigkeit einer Organisation, selbstständig auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, verstanden. Um die Agilität der Organisation zu stärken, zugleich jedoch die bewährten prozessorientierten Strukturen zu erhalten, hat die Hochschulverwaltung seit dem Jahr 2020 ein zentrales Projektmanagement eingerichtet. Durch die Definition klarer Ziele und die Begleitung der Umsetzung hochschulinterner Projekte konnte bereits eine Vielzahl von Veränderungen innerhalb der Verwaltungsabteilungen umgesetzt werden, ohne die Verwaltungsabteilungen mit ihrer knappen Ressourcenausstattung zusätzlich über Gebühr zu belasten.

Dieses grundsätzliche Vorgehen soll daher weiter ausgebaut werden. Das zentrale Projektmanagement soll auf alle Veränderungsprojekte in der Hochschulverwaltung ausgedehnt werden. Hierzu wird es jedoch erforderlich sein, die bisher nur im Rahmen befristeter Beschäftigungen bereitgestellten Personalressourcen zu verstetigen.

Innovationsfähigkeit setzt eine Vertrauens- und Fehlerkultur voraus, die den Impuls zu Veränderungen aus der Organisation heraus befördert. Ein wichtiger Baustein hierzu ist der Aufbau eines Risikomanagements in der Hochschulverwaltung. Mit der Erstellung und fortlaufenden Pflege von Risikoregistern für alle Bereiche der Hochschulverwaltung wurde ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung unternommen. Ein weiterer Meilenstein wird die Entwicklung eines umfassenderen Risikomanagementsystems für die Hochschulverwaltung sein. Ziel dieser Maßnahme ist, ein der Größe und Leistungsfähigkeit der Hochschule entsprechendes Projekt zu entwickeln und umzusetzen.

<b>Ziel</b>	<b>Ausbau des zentralen Projekt- und Risikomanagements in der Hochschulverwaltung</b>		
Maßnahme	Ausweitung des zentralen Projektmanagements auf die gesamten Hochschulverwaltung zur Steuerung von agilen Veränderungen.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Dauerhafte Bereitstellung von Personalressourcen für ein zentrales Projektmanagement in der Hochschulverwaltung		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
Maßnahme	Projekt zur Entwicklung eines angemessenen Risikomanagementsystems für die Hochschulverwaltung		

	Verantwortlichkeit: Kanzler als Koordination	Umsetzungszeitraum: Ab 2025	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
--	---	--------------------------------	--

## 7.4 Transparenz des Verwaltungshandelns

Um den eigenen wie auch den von außen an die Verwaltung gerichteten Ansprüchen gerecht zu werden, ist es essenziell, die Interaktion zwischen den Beteiligten wertschätzend und transparent zu gestalten. Verwaltungshandeln folgt hierbei klaren Regeln. Konsistente und widerspruchsfreie Auskünfte an Studierende und Lehrende sind elementar. Dies setzt voraus, dass stets richtige Ansprechpartner benannt und eine adäquate Beratung angeboten werden.

Eine maßgebliche Zielgruppe administrativen Handelns ist die Gruppe der Studierenden. Der Inanspruchnahme der Dienstleistung der HVF liegt eine starke Motivation für den Erwerb des Hochschulabschlusses zugrunde. Das schließt ein, dass Studierende sich Informationen über den Studiengang aktiv einholen und auch die Perspektive der Hochschulverwaltung im Blick haben. Es wird erwartet, dass sie sich im Sinne eines erwachsenenzentrierten Lernens an einer Hochschule Wissen selbständig erwerben - also auch organisatorisches Wissen über ihre Rolle als Studierende innerhalb der HVF. Aus Sicht der Verwaltung wird erwartet, dass Studierende Informationen (der Verwaltung) beachten, die frühzeitig kommuniziert und verstanden werden.

Dies kann durch die Erstellung eines Dienstleistungskatalogs unterstützt werden. Der Katalog soll Auskunft geben, welche Verwaltungsleistungen durch welche Abteilung angeboten werden. Auftakt für die Erstellung kann die Formulierung einer Themenlandkarte sein.

<b>Ziel</b>	<b>Sicherstellung der Transparenz des Verwaltungshandelns</b>		
<b>Maßnahme</b>	Erstellung des Dienstleistungskatalogs der Hochschulverwaltung, der Auskunft über alle Verwaltungsdienstleistungen und zuständigen Abteilungen gibt.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler, Prorektorat für Studium und Lehre, Dekanate	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## 7.5 Digitalisierung der Hochschulverwaltung

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Verwaltungshandelns ist die Digitalisierung qualitätsgesicherter Prozesse in der Interaktion mit Hochschulmitgliedern und der Außenwelt. Es müssen den Aufgaben entsprechende *Workflows* geben sowie *interaktive Systeme* (*Chat, zentrale Anlaufstelle, FAQs*) einschließlich audiovisueller Instrumente (*Multimedia*) genutzt werden.

Die erwähnten Instrumente der Digitalisierung müssen auf ihre zielgruppenspezifischen Bedürfnisse geprüft und nach Maßgabe des Haushalts implementiert werden. Neben dem bereits in der Umsetzung befindlichen Projekt zur Einführung des Campus-Management-Systems "HISinOne" wird es notwendig sein, die Workflows aller Bereiche der Hochschulverwaltung, insbesondere der Haushaltsabteilung, der Personalabteilung sowie der zentralen Dienste zu digitalisieren.

Ziel	Digitalisierung der Hochschulverwaltung		
Maßnahme	Umsetzung des Projekts HISinOne für die studiennahen Bereiche der Hochschulverwaltung.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: CMS-Kassenanschlag und Ausgabereise
Maßnahme	Konzeption und Durchführung des Projekts zur Einführung eines ERP-Systems für die weiteren Bereiche der Hochschulverwaltung. Dabei müssen sämtliche Workflows digitalisiert werden. Der Einsatz interaktiver Systeme ist zu prüfen.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: Ausgabereise

## 7.6 Attraktivität als Arbeitgeber

Die Verwaltung kann wesentlich auch wichtige Beiträge zur Schärfung des Hochschulprofils und der Attraktivität als Arbeitgeberin liefern. Im Vordergrund stehen Fragen, welche der tatsächlich vorhandenen und als positiv empfundenen Eigenschaften außerhalb der HVF noch zu wenig bekannt und deswegen für eine Außendarstellung zu adressieren sind. Hierzu gehören: Gemeinwohlorientierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kollegialität, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten, wertschätzende Kommunikation und sinnstiftende Arbeit sowie der mit einer Beschäftigung an der HVF verbundene soziale Status. Schließlich ist auch der Standort in Ludwigsburg für die Entscheidung an die HVF zu gehen und zu bleiben ein wichtiger Aspekt. Neu hinzugekommen ist der Umstand, dass die HVF Berufsanfängern und Quereinsteigern gute Beschäftigungsoptionen bietet.

Beschäftigte schätzen die Affinität ihrer Arbeit zu Hochschulen und folgerichtig das Arbeiten mit Studierenden. Sinnstiftende Arbeit ist ein Erfolgsfaktor für die Zufriedenheit der Beschäftigten, gekoppelt mit Sicherheit und Planbarkeit. Eine Schärfung der Marke "HVF" bietet daher Potential, das aktiviert werden kann.

Von besonderer Bedeutung wird es auch zukünftig sein, die Rahmenbedingungen attraktiv zu gestalten. Hierzu gehören die weitere Entfristung befristeter Stellen, die Daueraufgaben wahrnehmen, eine Verbesserung der Feedback- und Wertschätzungskultur, das Erfüllen von Erwartungen des Verwaltungspersonals, Abbau von Überlastung und Überforderung, die Überprüfung von Eingruppierungen sowie die Schärfung des Bewusstseins, dass die Mitarbeiter:innen der Verwaltung als Mitglieder der Hochschule Teil der akademischen

Selbstverwaltung sind. Die notwendigen konkreten Maßnahmen zu definieren, muss Teil einer Entwicklungsstrategie für die Hochschulverwaltung sein.

Ziel	Steigerung der Attraktivität der Hochschulverwaltung als Arbeitgeber		
Maßnahme	Konzeption einer Entwicklungsstrategie für eine Hochschulverwaltung, die mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet ist.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
Maßnahme	Bereitstellung der notwendigen unbefristeten Personalressourcen zur Erfüllung der Daueraufgaben in der Hochschulverwaltung.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
Maßnahme	Aktivitäten in Social Media und eine Imagekampagne, ergänzt um die Nutzung sog. Gemeinwohl Communities (z.B. goodjob.eu). Die Maßnahmen sind integraler Bestandteil einer Schärfung des Hochschulprofils insgesamt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## 7.7 Bauliche Infrastruktur

Die räumliche Situation der Hochschule hat sich in den letzten Jahren durchaus verbessert. Mit der neuen Außenstelle „Urban Harbor“ konnten dringend notwendige Seminarräume und Büros für Lehrende zur Verfügung gestellt werden. Auf dem Campus Reuteallee wurden umfangreiche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Außenbereichs durchgeführt; studentische Arbeitsplätze in den Foyers der von der HVF genutzten Gebäude konnten zur Verfügung gestellt werden. Mit den Planungen des Verfügungsgebäudes auf dem Campus ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Verbesserung der Situation in greifbare Nähe gerückt.

Die Hochschule sieht diese Verbesserungen und ist den für die Konzeptionierung und Umsetzung zuständigen Bereichen der Landesverwaltung dankbar. Dennoch muss festgehalten werden, dass hinsichtlich der Bestandsgebäude auf dem Campus Reuteallee weiterhin enormer Handlungsbedarf besteht. Insbesondere ist eine umfassende - insbesondere energetische (siehe auch Abschnitt IX) - Sanierung dringend angezeigt. Auch die Aufteilung der Seminarräume, die weder Flexibilität in der Nutzung noch andere Gruppengrößen erlaubt, müsste optimiert werden. Büros für Lehrende und - besonders drängend - für Verwaltungsmitarbeitende sind auf dem Campus trotz flexibler Arbeitszeitmodelle nicht in ausreichender Zahl vorhanden.

Die Attraktivität der Hochschule sowohl für Studierende als auch als künftige Arbeitgeberin wird nicht zuletzt über die räumliche Situation wahrgenommen. Daher ist eine entsprechende Verbesserung von besonderer Bedeutung. Die Hochschule selbst kann hier keine Maßnahmen durchführen. Auf die Aufnahme entsprechender Ziele in diesen Struktur-

und Entwicklungsplan wurde daher verzichtet. Auf die Notwendigkeit wird jedoch ausdrücklich hingewiesen.

## VIII Gleichstellungsplan

### 8.1 Übersichtstabelle Geschlechterverhältnisse

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg						
Frauenanteile						
	Ausgangs- Ist vorheriger StEP 2017- 2021	Zielwert vorheriger StEP 2017- 2021	Ist aktuell	Landesweiter Durchschnitt HAW	Bundesweiter Durchschnitt HAW	Zielwert StEP 2024- 2028
	2017	2017	2022	2017-2019	2019	2028
Studienabschlüsse (Master)	56%	-	64%	41%	43%	65%
Wiss. Mitarbeit. ohne Promotion	-	-	57%	35%	42%	50%
Erfolgreiche Promotionen	-	-	-	46% (Uni/PH)	48% (Uni/PH)	-
Wiss. Mitarbeit. mit Promotion	-	-	0	46%	48%	50%
Ernennungen (aller Professuren)	-	-	0	25%	-	50%
Unbefristete Professor:innen	27%	40%	34%	17%	24%	37%
Wissenschaftliche Leistungspositionen der Hochschule	43%		33%	18%		37%
Nichtwiss. Leitungspersonal (2019)	50%	-	70%	-	-	50%

Tabelle 10: Frauenanteile an der Hochschule

### 8.2 Bewertung der Zielerreichung während der vergangenen Planungsphase

Rückblickend lässt sich festhalten, dass die HVF den übergreifend festgesetzten Zielwert von 40% Frauenanteil in allen Bereichen, in denen Frauen 2017 unterrepräsentiert waren, auch 2022 nicht erreichen konnte.

Es sei jedoch angemerkt, dass die pauschale Zielmarke von 40% je nach Bereich eine Steigerung um bis zu 13% bedeutet hätte, was insbesondere bei den Professuren aufgrund der geringen Fluktuation des verbeamteten Personals kaum realistisch scheint.

Im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen der Hochschule liegt der Frauenanteil bei 57% und damit einen Prozentpunkt über dem baden-württembergischen Durchschnitt

im Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und sechs Prozentpunkte über dem Landesdurchschnitt der Absolvierenden dieser Fächer. Somit übertrifft die HVF die Kaskade sogar – zu Ungunsten der männlichen Absolventen. Unter den wissenschaftlichen Leitungspositionen in Rektorat und Dekanaten ist ein erheblicher Rückgang des Frauenanteils zu beobachten, was u.a. an der kleinen Personenzahl der Referenzgruppe liegt. Die Zielgröße von 40% wurde mit einem Frauenanteil von 33% verfehlt. Maßgeblich hierfür ist die Tatsache, dass die Dekanate beider Fakultäten neben acht männlichen lediglich zwei weibliche Mitglieder haben. Das Rektorat ist mittlerweile paritätisch besetzt.

Eine – gemessen am Kaskadenmodell – positive Entwicklung lässt sich dafür im Bereich der nicht-wissenschaftlichen Leitungsebene feststellen. Von 50% Frauenanteil in der Führung im Jahr 2019 stieg der Frauenanteil in 2022 auf 70% und bildet damit den generellen Frauenanteil in der Verwaltung ab, der 2022 bei 69% lag.

### 8.3 Erläuterung der Zielzahlen für die kommende Planungsperiode

Die HVF ist bestrebt, das Geschlechterverhältnis ihrer Hochschulmitglieder auch zukünftig weiter Richtung Ausgewogenheit zu entwickeln. Für die **Absolvierenden der beiden Masterstudiengänge** streben wir – in Koppelung an eine entsprechende Entwicklung in den Bachelorstudiengängen – eine Beibehaltung bzw. leichte Senkung des Frauenanteils an. Die Vielfalt der Studierendenschaft soll sowohl zugunsten des Anteils männlicher Studierender als auch der Diversitätsmerkmale nach Gardenswartz und Rowe vermehrt in den Blick genommen werden. Der Frauenanteil unter Absolvent\*innen der Verwaltungswissenschaften liegt im Landes- und Bundesvergleich deutlich geringer (57% bzw. 55%). Auch bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden ohne Promotion soll ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis erreicht werden. Auch hier weist die HVF im Landes- und Bundesvergleich eine deutlich höhere Frauenquote auf (vgl. 0% bzw. 39%). Aufgrund der Hochschulstruktur der HAW beschäftigt die HVF keine eigenen Promovierenden. Der Frauenanteil der **wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit Promotion** soll idealerweise auf **50%** ansteigen. Die Erreichung des Zielwerts wird aufgrund der kleinen Personengruppe allerdings bereits von einer einzelnen Personalentscheidung maßgeblich beeinflusst. Bis 2027 sollen **50%** der **neuen Ernennungen** an Professorinnen gehen. Der Anteil der **Frauen auf Professuren** soll an Fakultät I auf 34% steigen, an Fakultät II auf 42%. Ebenso soll der Anteil der Frauen **in wissenschaftlichen Leitungspositionen** an der Hochschule erhöht werden. Im konkreten Fall würde das insbesondere eine größere weibliche Repräsentanz in den Dekanaten bedeuten. Die **nicht-wissenschaftlichen Leitungspositionen** sollen bis 2028 auch weiterhin zu **mindestens 50%** mit Frauen besetzt werden bzw. sich in Kaskade zum allgemeinen Frauenanteil im nicht-wissenschaftlichen Bereich bewegen.

## 8.4 Maßnahmen zur Erreichung der Zielzahlen

Zur Stärkung der Geschlechtergerechtigkeit an der Hochschule sollen bisher verfolgte Maßnahmen fortgeführt und – wo sinnvoll – weitere Maßnahmen etabliert werden.

### 8.4.1 Personelle Maßnahmen

<b>Ziel</b>	<b>Wahrnehmung der Gleichstellung als Führungs- und ressortübergreifende Aufgabe stärken</b>		
Maßnahme	Führungskräfte werden dafür sensibilisiert, dass sie eine Verantwortung für die Durchsetzung der Gleichstellung in ihrem jeweiligen Bereich tragen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Referat für Gleichstellung	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	Das Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit kann zur Stärkung des Bewusstseins bei Führungskräften und der Hochschulöffentlichkeit ein Veranstaltungsangebot vermitteln (z.B. im Rahmen des Kursangebots der berufundfamilie Service GmbH).		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: 1000€/Jahr (Budget der Gleichstellung/Chancengleichheit)
Maßnahme	Das Rektorat kommuniziert bei größeren Vorhaben des Referats für Gleichstellung und Chancengleichheit (z.B. Gleichstellungsplan, Re-Auditierung, o.ä.) Appelle zur Unterstützung der Verantwortlichen bei ihrer Arbeit		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Ziel</b>	<b>Sensibilisierung der Hochschulangehörigen</b>		
Maßnahme	Regelmäßige Angebote von Diversity-Seminaren für Lehrende und Beschäftigte der Verwaltung		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: 1000€/Jahr (Budget der Gleichstellung/Chancengleichheit)
<b>Ziel</b>	<b>Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen und Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind</b>		
Maßnahme	Bei Ausschreibungen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, wird darauf verwiesen, dass die Bewerbung von Frauen ausdrücklich gewünscht wird.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Personalabteilung/Dekanate	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

Maßnahme	<b>Aktive Ansprache qualifizierter Frauen bei Hochschulwahlen</b>		
	Verantwortlichkeit: Hochschulöffentlichkeit/Rektorat/ Dekanate/Personalabteilung/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	<b>Wann immer möglich: paritätische Besetzung von Auswahlgremien</b>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Personalabteilung/Dekanat/Senat/Fakultätsrat	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	<b>Seminare zu Unconscious Biases (unbewusste Voreingenommenheit) bei Einstellungen, Beförderungen, Berufungen, Wahlen</b>		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: 500€/Jahr (Budget Gleichstellung/Chancengleichheit)
Maßnahme	<b>Entwicklung einer Handreichung zu geschlechtersensiblen Berufungsverfahren</b>		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: 2023	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Ziel</b>	<b>Stärkung von Frauen auf dem Weg zur Professur</b>		
Maßnahme	<b>Beteiligung am Verbundantrag „Professorinnen ESF Plus“ zum Frauenanteil unter HAW-Professuren</b>		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: 01.07.2023-30.06.2028	Geplanter Mitteleinsatz: Ca. 2400€
Maßnahme	<b>Bewerbung für das Professorinnenprogramm 2030 von Bund und Ländern</b>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: 31.08.2023	Geplanter Mitteleinsatz für die Antragstellung: Ca. 15000€
Maßnahme	<b>Weiteres Bewerben für die Förderung weiblicher Lehrbeauftragter im Mathilde-Planck-Lehrauftragsprogramm</b>		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit/Haushaltsabteilung/Dekanatssekretariate	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	<b>Ausschreiben freier Lehrstellen in der Stellenbörse der Iakof</b>		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung/Dekanate/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

Ziel	<b>Chancengleichheit in Bewerbungsverfahren</b>		
Maßnahme	Soweit die Qualifikationen es erlauben, werden gleich viele männliche und weibliche Interessenten zu Vorstellungsgesprächen eingeladen		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	Soziale und überfachliche Kompetenzen, die durch Fürsorgeaufgaben oder Ehrenämter erworben werden, werden bei der Eignungsbeurteilung miteinbezogen		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	Bei gleicher Eignung wird das unterrepräsentierte Geschlecht berücksichtigt		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

#### 8.4.2 Organisatorische Maßnahmen

Ziel	<b>Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium</b>		
Maßnahme	Fortführung des audit familiengerechte Hochschule mit entsprechenden Maßnahmen		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Personalabteilung/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Ca. 4000€ pro Auditierung (alle drei Jahre)
Maßnahme	In Stellenanzeigen wird auf Teilbarkeit und Möglichkeit zur Tandembewerbung verwiesen		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung	Umsetzungszeitraum: 2023	Geplanter Mitteleinsatz: –
Maßnahme	Langfristige Etablierung einer Ansprechperson für die Belange pflegender Angehöriger		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Personalabteilung/Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: 2023	Geplanter Mitteleinsatz: 500€ (Budget Chancengleichheit)
Maßnahme	Unterstützung von Familie und Beruf durch flexible Handhabe und aktive Angebote zur Lösungsfindung bei Betreuungsgpässen		
	Verantwortlichkeit: Abteilungsintern	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

### 8.4.3 Fortbildende Maßnahmen

<b>Ziel</b>	<b>Frauen qualifizieren</b>		
<b>Maßnahme</b>	Beschäftigte in längerer Abwesenheit werden auf Wunsch über Schulungsangebote informiert und können daran teilnehmen.		
	Verantwortlichkeit: Personalabteilung/Dekanate	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Maßnahme</b>	Schulungsangebote finden vormittags statt (ggf. mit Auswahlterminen)		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Maßnahme</b>	Aktives Angebot an Studierende bzw. deren Bestärkung darin, Abschlussarbeiten zu gleichstellungsrelevanten Fragestellungen zu schreiben		
	Verantwortlichkeit: Studiendekanate/Referat für Gleichstellung	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
<b>Ziel</b>	<b>Vielfalt und Führungsmotivation unter den Studierenden stärken</b>		
<b>Maßnahme</b>	In Kooperation mit dem Städtetag werden Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung der Studiengänge für einen weiteren Personenkreis erarbeitet		
	Verantwortlichkeit: Rektorat/Kommunikation und Marketing	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>Maßnahme</b>	Durch regelmäßige Veranstaltungen mit Rolemodels/Identifikationspersonen werden Studentinnen in Führungsambitionen bestärkt		
	Verantwortlichkeit: Referat für Gleichstellung und Chancengleichheit	Umsetzungszeitraum: Fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

## 8.5 Zielzahlen auf Fakultätsebene (tabellarisch)

### 8.5.1 Fakultät I: Management und Recht

<b>Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg Fakultät I: Management und Recht</b>	
<b>Studienbereiche der Fakultät</b>	Verwaltungswissenschaften
Proportionalität der Studienbereiche in der Fakultät	100%
Abschlüsse Master, Staatsexamen u.ä.: Frauenanteil:	
...eigene Hochschule	64%
...BW (HAW)	57%
...BW (Uni/PH)	46%
...Bund (HAW)	55%
...Bund (Uni/PH)	41%
Wiss. MA ohne Promotion: Status quo der Fakultät (fakultätsweit)	
...Anzahl wiss. MA ohne Promotion	7

...Frauenanteil	57%
...voraussichtl. Anzahl Neubesetzungen in GSP-Laufzeit	0
Zielwert GSP 2024-2028 (fakultätsweit)	
...Frauenanteil wiss. MA ohne Promotion	50%
Frauenanteil erfolgreiche Promotionen:	
...BW (Uni/PH)	33%
...Bund (Uni/PH)	27%
Wiss. MA mit Promotion: Status quo der Fakultät (fakultätsweit)	
...Anzahl wiss. MA mit Promotion	1
...Frauenanteil wiss. MA mit Promotion	0%
Voraussichtl. Anzahl Neubesetzungen in GSP-Laufzeit	0
Zielwert GSP 2024-2028 (fakultätsweit)	
...Frauenanteil wiss. MA mit Promotion	50%, sofern Stellen besetzt werden

Lehr- und Forschungsbereiche der Fakultät	Verwaltungswissenschaften	Rechtswissenschaften	Wirtschaftswissenschaften	Politikwissenschaften	Psychologie	Sozialwissenschaften
Proportionalität der Lehr- und Forschungsbereiche	9%	51%	19%	7%	9%	5%
Frauenanteil erfolgreiche Promotionen:						
...BW (Uni/PH)	33%	45%	42%	46%	67%	56%
...Bund (Uni/PH)	27%	43%	35%	44%	72%	60%
Unbefr. Professuren: Status quo der Fakultät						
...Anzahl der unbefr. Professuren	4	22	8	3	4	2
...Frauenanteil unbefr. Professuren	25%	36%	25%	0%	50%	0%
...voraussichtl. Anzahl der Berufungen in GSP-Laufzeit	5 <sup>12</sup>	0	0	0	0	0
Zum Vergleich: Frauenanteil unbefr. Professuren:						
...BW (HAW)	26%	26%	22%	-	-	0%
...Bund (HAW)	32%	29%	24%	-13	-14	50%

<sup>12</sup> Die Berufungen lassen sich nicht strikt in die Fachhintergründe der Lehrenden unterteilen. Die Lehrenden sind i.d.R. in mehreren Studiengängen und Lehrbereichen tätig sind. Die fünf voraussichtlichen Berufungen in der Laufzeit des Gleichstellungsplans sind als fakultätsweit zu verstehen.

<sup>13</sup> Keine zentralen Referenzwerte vorhanden. Zum Vergleich, an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen liegt der Wert in Baden-Württemberg bei 28%, bundesweit bei 30%.

<sup>14</sup> Keine zentralen Referenzwerte vorhanden. Zum Vergleich, an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen liegt der Wert in Baden-Württemberg bei 45%, bundesweit bei 38%.

Zielwert GSP 2024-28 (fakultätsweit) ...Frauenanteil bei unbefr. Professuren	34%
---	-----

## 8.5.2 Fakultät II: Steuerverwaltung

<b>Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg Fakultät II: Steuerverwaltung</b>	LL.B. Steuerverwaltung
<b>Studienbereich der Fakultät</b>	<b>Rechtswissenschaften</b>
Proportionalität der Studienbereiche in der Fakultät	100%
Abschlüsse Master, Staatsexamen u.ä.: Frauenanteil: ...eigene Hochschule ...BW (HAW) ...BW (Uni/PH) ...Bund (HAW) ...Bund (Uni/PH)	67% (im Bachelor, da kein Master angeboten wird) 58% 55% 59% 58%
Wiss. MA ohne Promotion: Status quo der Fakultät (fakultätsweit) ...Anzahl wiss. MA ohne Promotion ...Frauenanteil ...voraussichtl. Anzahl Neubesetzungen in GSP-Laufzeit	0 - 0
Zielwert GSP 2023-2027 (fakultätsweit) ...Frauenanteil wiss. MA ohne Promotion	Sofern Stellen geschaffen werden, 50%
Frauenanteil erfolgreiche Promotionen: ...BW (Uni/PH) ...Bund (Uni/PH)	45% 43%
Wiss. MA mit Promotion: Status quo der Fakultät ...Anzahl wiss. MA mit Promotion ...Frauenanteil wiss. MA mit Promotion ... voraussichtliche Anzahl Neubesetzungen in GSP-Laufzeit	0 - 0
Zielwert GSP 2024-2028 (fakultätsweit) ...Frauenanteil wiss. MA mit Promotion	Sofern Stellen geschaffen werden, 50%

Lehr- und Forschungsbereiche der Fakultät	Rechtswissenschaften	Verwaltungswissenschaften	Wirtschaftswissenschaften	Psychologie
Proportionalität der Lehr- und Forschungsbereiche	59%	29%	5%	7%
Frauenanteil erfolgreiche Promotionen: ...BW (Uni/PH) ...Bund (Uni/PH)	45% 43%	33% 27%	42% 35%	67% 72%

Unbefr. Professuren: Status quo der Fakultät ...Anzahl der unbefr. Professuren ...Frauenanteil unbefr. Professuren ...voraussichtl. Anzahl der Berufungen in GSP-Laufzeit	24 29%  10 <sup>15</sup>	12 42%	2 50%	3 100%
Zum Vergleich: Frauenanteil unbefr. Professuren: ...BW (HAW) ...Bund (HAW)	26% 29%	26% 32%	22% 24%	- -
Zielwert GSP 2024-28 (fakultätsweit) ...Frauenanteil bei unbefr. Professuren	42%			

## 8.6 Ergänzende Ausführungen zum nicht-wissenschaftlichen Personal

<b>Nicht-wissenschaftliches Personal (Stichtag 01.12.2022)</b> Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg				
	Verwaltung	Bibliotheksdienst	Technischer Dienst	Sonstiger Dienst
Status quo 2022				
Anzahl VZÄ gesamt (davon Frauen)	56,35 (39,85)	3,15 (2,15)	4,0 (1,00)	0 (0)
- Mittlerer Dienst	31,8 (28,55)	0,95 (0,95)	2,0 (0)	0 (0)
- Gehobener Dienst	20,05 (9,30)	2,2 (1,20)	2,0 (1,0)	0 (0)
- Höherer Dienst	7,7 (2,0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Status quo 2022				
Anzahl VZÄ (davon Frauen)				
- Leitungspersonal (nach Bereichen)	4,6 (3,6)	1 (0)	1 (1)	0 (0)
- Leitungspersonal (hochschulweit)	(6,6)			
Frauenanteil Leitungspersonal Status quo 2022	70%			
In der kommenden Planungsperiode voraussichtlich neu zu besetzende Leitungspositionen (davon bisher mit Frauen besetzt)	0	0	0	0
Zielwert für 2027 Frauenanteil Leitungspersonal	mind. 50%			

Für die nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten zeigt sich, dass der Frauenanteil bei steigenden Besoldungs- / Entgeltgruppen abnimmt. Während z.B. in der Verwaltung im mittleren Dienst 90% der VZÄ auf Frauen entfallen, sind es im gehobenen nur noch 46%, im

<sup>15</sup> Die Berufungen lassen sich nicht strikt in die aktuell an der Fakultät abgebildeten Fachhintergründe der Lehrenden unterteilen. Es ist anzunehmen, dass die große Mehrheit der Berufungen im Bereich Verwaltung- oder Rechtswissenschaften erfolgen wird.

höheren Dienst lediglich 29%. Im Bibliotheksdienst verhält es sich ähnlich, nur im technischen Dienst steigt der Frauenanteil mit den Lohngruppen.

Mit den unter 8.4 aufgeführten Maßnahmen möchten wir es unseren Beschäftigten in der Verwaltung erleichtern, sich weiterzubilden, Beruf und Familie in Einklang zu bringen und für den gehobenen und höheren Dienst auch gezielt mehr Bewerberinnen anzusprechen.

## **IX Klimaschutz**

### **9.1 Status Quo**

Die nähere Befassung mit dem Thema Klimaschutz – nicht nur angesichts der Gasmangellage – macht offensichtlich, wie abhängig die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg im Bereich der Infrastruktur bei den wichtigsten Weichenstellungen von anderen Akteuren ist.

Damit verbleiben mit der Mitwirkung bei der Erstellung eines Verkehrs- und Mobilitätskonzepts, bei dem Einwirken auf das Verhalten der und entsprechenden Anreizsetzungen für Hochschulmitglieder, der Abfallentsorgung und der Beschaffung wenige Themen, die die HVF im Bereich des Infrastruktur- und Facilitymanagements aktiv aufgreifen kann.

Gleichzeitig ist die Behandlung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen in den Lehrinhalten unabdingbar. Unabhängig von den Infrastrukturthemen an der Hochschule selbst kann hier ein wesentlicher Beitrag für zeitgemäße Themensetzung und -bearbeitung und damit den Transfer aktuellen Wissens in die öffentliche Verwaltung gesetzt werden.

#### **9.1.1 Energieversorgung und Energiemanagement**

Die HVF ist eines der wenigen Gebäude in Landesbesitz, welches laut Stuttgarter Zeitung über eine Photovoltaik-Anlage verfügt<sup>16</sup>, im Landkreis Ludwigsburg trifft dies nur auf zwei von 215 zu.<sup>17</sup> Dieser erfreuliche Umstand geht auf eine studentische Initiative und die entsprechende, öffentliche Förderinitiative von vor über 10 Jahren zurück. Die damals gewählte Konstruktion als Gesellschaft bürgerlichen Rechts bedingt leider, dass die Hochschule selbst weder die gewonnene Energie nutzen kann, noch von den Einnahmen profitiert.

Die HVF wird am Hauptcampus über die campusmanagende Einheit, die PH Ludwigsburg, von den Stadtwerken Ludwigsburg versorgt. Diese betreiben am Campus ein eigenes Heizkraftwerk, welches mit Gas heizt. Insgesamt handelt es sich um eine alte Heizanlage, die

---

<sup>16</sup> Nur 170 der rund 8000 Gebäude verfügen über eine solche Anlage; Quelle: Solarstrom beim Land: Nur wenige Landesgebäude haben Photovoltaik auf dem Dach - Baden-Württemberg - Stuttgarter Nachrichten (stuttgarter-nachrichten.de)

<sup>17</sup> Quelle: Streit um Solarenergie im Kreis Ludwigsburg: Geht der Ausbau zu langsam voran? - Landkreis Ludwigsburg - Stuttgarter Zeitung (stuttgarter-zeitung.de)

nur eingeschränkt regelbar ist. De facto ist es mit Ausnahme einer Jahresabrechnung für die Gebäude am Campus, die Auskunft über den Gesamtverbrauch gibt, derzeit nicht möglich, eine konkrete Aussage zum Nutzungsverhalten bzw. zu CO<sub>2</sub> Emissionen zu machen. Die beiden Fremdmieten, Bleyle Areal und Urban Harbor, werden mit Gas geheizt. Auch hier ist es der HVF nicht möglich, auf die Energiequelle Einfluss zu nehmen.

Die Seminarraumtechnik an der HVF wurde bis Mitte 2021 umgerüstet und im Zuge der COVID-19-Pandemie auf den Stand der Technik, insbesondere auch für Onlinekonferenzen, gebracht. Eine Umstellung der Röhrenleuchten auf LEDs soll durch Vermögen & Bau in diesem Jahr erfolgen.

Die gesamte Außenfront besteht bei den Z-Gebäuden im Originalzustand aus einer Holzverschalung, womit die Dämmung der Gebäude stark verbesserungswürdig ist. Das größte Energie-Einsparpotenzial kann neben der Änderung des Nutzungsverhaltens eine thermische Fassadensanierung bringen.

Die Hochschule erhofft sich durch eine Antragstellung für einen Klimamanager oder eine Klimamanagerin entsprechende Transparenz zum derzeitigen Status in Hinblick auf Energieverbrauch und CO<sub>2</sub> Bilanz bzw. entsprechendes Optimierungspotentiale.

### **9.1.2 Mobilität und Dienstreisen**

Der Campus der Hochschule Ludwigsburg ist durch den Bus und die S-Bahnhaltestelle Favoritepark an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden. Die Außenstelle Bleyle Areal befindet sich in direkter Nähe zum Hauptbahnhof Ludwigsburg. Die Außenstelle Urban Harbor ist durch eine städtische Buslinie zu erreichen.

Nachdem die Studierenden v.a. im Studiengang Steuerverwaltung aus ganz Baden-Württemberg an die HVF kommen und es aufgrund des Aufbaus des Studiums nicht unbedingt erforderlich bzw. auch nicht möglich ist, sich für die Dauer des Studiums im Wohnheim oder in einem Privatzimmer in Ludwigsburg einzumieten, sind die Jahrgänge, wenn möglich, bereits in Arbeitsgemeinschaften eingeteilt, welche die regionale Herkunft und damit auch die Bildung von Fahrgemeinschaften unterstützen. Zudem hat sich die HVF der Fahrgemeinschafts-App „Twogo“ der Stadt Ludwigsburg angeschlossen, um auch allen anderen Studierenden sowie Mitarbeitenden ein attraktives Angebot zu unterbreiten.

Die Studierenden der HVF haben die Möglichkeit, innerhalb des Verkehrsverbunds Stuttgart (VVS) werktags bis 6.00 Uhr und ab 18.00 Uhr sowie am Wochenende und an Feiertagen ganztags den ÖPNV (Öffentlichen Personennahverkehr) mit dem Studierendenausweis kostenlos nutzen. Zudem gibt es für Studierende darüber hinaus weitere vergünstigte Angebote für den ÖPNV.

Der Landesbetrieb PBW (Parkraumgesellschaft Baden-Württemberg) plant derzeit die Einführung einer Parkraumbewirtschaftung am Campus. Die Mitarbeitenden der HVF kommen mitunter aus dem gesamten Einzugsgebiet Baden-Württemberg und sind – abhängig von den entsprechenden Verkehrsanbindungen und damit verbundenen zeitlichen

Mehrbedarf – teilweise auf das Auto angewiesen. Auch bei Einführung der Parkraumbewirtschaftung ist daher nicht davon auszugehen, dass sich ein nennenswerter Effekt im Sinne der Reduktion des Individualverkehrs ergeben wird, vor allem wenn lt. Aussagen des VVS auch nicht damit zu rechnen ist, dass die Kapazitäten im öffentlichen Personennahverkehr entsprechend ausgebaut werden können.

Im Bereich der Dienstreisen unterliegt die Hochschule den Vorgaben des Landesreisekostengesetzes. PKW-Fahrten sind damit grundsätzlich gestattet und Flugreisen sind nach Möglichkeit zu vermeiden, jedoch zulässig.

Die Hochschule selbst hat insgesamt zwei Elektro-Fahrzeuge zur Erledigung von Post- und anderen dienstlichen Fahrten, wobei diese Fahrzeuge am Campus an der eigenen Ladestation geladen werden können.

### **9.1.3 Abfallentsorgung, Beschaffungswesen sowie Nachhaltigkeit**

Derzeit besteht keine Abfalltrennungs- beziehungsweise Entsorgungsstrategie am Campus. Bei der Beschaffung wird das Kriterium der Nachhaltigkeit entsprechend der Vorgaben der LHO (Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg) berücksichtigt.

### **9.1.4 Anforderungen an Vermögen und Bau hinsichtlich baulicher, energetischer bzw. technischer Ertüchtigungen und Sanierung**

Aktuell steht die Verbesserung der Außenanlagen vor dem Abschluss, wobei auch überdachte Fahrradabstellplätze realisiert werden. Im Zuge der Arbeiten werden außerdem die Windfänge erneuert und die Foyers für bessere studentische Nutzung adaptiert.

Der gemeinsam genutzte Campus sieht darüber hinaus eine Reihe von Baumaßnahmen vor, wobei die HVF vor allem von der Errichtung des neuen Verfügungsgebäudes profitieren wird, welches in gemeinschaftlicher Nutzung durch PH und HVF vor allem neue Seminarraumkapazitäten und Büros vorsieht. Dieses wird dem neuesten Stand der Klimatechnik entsprechen.

Der HVF wurde mehrfach durch Vermögen & Bau signalisiert, dass die Sanierung der Z-Gebäude erst mit Errichtung des Verfügungsgebäudes möglich sein wird. Zuletzt wurde ein Zeitraum um das Jahr 2050 genannt, bis die vollständige Sanierung abgeschlossen sein werde.

## **9.2 Ziele und Maßnahmen**

Die Hochschule hat im ersten Quartal 2023 einen Antrag für einen Klimaschutzmanager / eine Klimaschutzmanagerin gestellt und wird dafür ein wesentliches Eigeninvestment in Höhe von 30% der Kosten übernehmen. Der Antrag wurde in der Zwischenzeit auf einen gemeinsamen Antrag der beiden Hochschulen am Standort Favoritepark geändert, um bessere Erfolgchancen erzielen zu können. Nach derzeitigem Projektstand kann davon ausgegangen werden, die Stelle ab Oktober 2024 besetzen zu können. Der/ die

Klimaschutzmanager/in wird dringend für die Erstellung der CO<sub>2</sub>-Bilanz der Hochschule benötigt bzw. um die sich daraus ergebenden Maßnahmen abzuleiten.

Gleichzeitig ist in Vorbereitung auf die CO<sub>2</sub>-Bilanzierung durch die Klimaschutzmanagerin des Landes im Bauamtsbezirk Ludwigsburg und Tübingen das Projekt EnMa II (Pilotprojekt zur automatisierten Verbrauchserfassung an ausgewählten Hochschulen) an der PH Ludwigsburg sowie der HVF gestartet worden.

Sobald im Rahmen des Energiezirkels gemeinsam mit dem/der Klimaschutzmanager/in erste Ergebnisse vorhanden sind, kann die Hochschulöffentlichkeit rasch informiert bzw. je nach geplanter Maßnahme in die weitere Konkretisierung eingebunden werden. Entsprechende Mittel für die Einbindung der Hochschulöffentlichkeit sind im Antrag jedenfalls vorgesehen. Nachdem derzeit schwer abzusehen ist, wie sich erste Ergebnisse bzw. Maßnahmen gestalten, muss an dieser Stelle auf einen möglichen Zwischenbericht zum Kapitel IX verwiesen werden.

Ziel	<b>Die HVF leistet einen Beitrag zur Reduktion der CO<sub>2</sub> Emissionen im Betrachtungszeitraum, der ihren Möglichkeiten gerecht wird.</b>		
Maßnahme	<p>Die HVF hat im ersten Quartal 2023 einen Antrag für eine Klimaschutzmanager / eine Klimaschutzmanagerin gestellt. Die Hochschule leistet dafür ein wesentliches Eigeninvestment in Höhe von 30% der Kosten. Vom Klimaschutzmanager / von der Managerin erwartet sich die Hochschule wichtige Transparenzen und Handlungsimpulse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validierte Aussagen zum derzeitigen Status in Hinblick auf Energieverbrauch und CO<sub>2</sub> Bilanz bzw. entsprechendes Optimierungspotentiale.</li> <li>- Best Practice zu Anreizsystemen für die Veränderung des Nutzerverhaltens.</li> <li>- Empfehlungen zu den Bereichen Beschaffung und Mülltrennung.</li> <li>- Transfer von Lehrinhalten für die praktische Nutzung für die hochschulische Arbeit am Klimaschutz.</li> </ul>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Klimaschutzmanager:in	Umsetzungszeitraum: Ab Zuerkennung der Förderung	Geplanter Mitteleinsatz: 30% Eigenanteil HVF aus Ausgabenresten
Maßnahme	<p>Die HVF konzipiert, abgeleitet von den Empfehlungen des / der Klimaschutzmanagers/-managerin, entsprechende Handlungsrichtlinien für die angesprochenen Bereiche und setzt sie um.</p>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Klimaschutzmanager:in	Umsetzungszeitraum: Ab Vorliegen der Empfehlungen der/des Klimaschutzmanagers/in	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

Maßnahme	Die HVF verstärkt die Themenbehandlung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in allen Studien:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiengangübergreifend werden Fachprojekte und Proseminare sowie Wahlpflichtfächer und Abschlussarbeitsthemen zum Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz ausgebaut</li> <li>- Verankerung/Stärkung der Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Studium Generale</li> <li>- Verankerung/Stärkung der Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Rahmen des Ethikums</li> </ul>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: laufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

An dieser Stelle ist auf die studiengangspezifischen Ausführungen und Zielsetzungen hinzuweisen, insbes. auch bezogen auf den Studiengang AFV.

## X Priorisierung der Umsetzungen im Zeitraum 2024 – 2028

Die Maßnahmen sind in der Priorisierung gemäß der Rangreihenfolge A – B umzusetzen.

### Aus II Entwicklung der Hochschule

#### 2.4 Leitbild und Schärfung des Profils der Hochschule

<b>Ziel</b>	<b>Der Aufbau eines umfassenden strategischen Qualitätsmanagements erhöht die Selbststeuerungsfähigkeit der HVF als Institution.</b>		
A-Maßnahme	Das SQM wird als Führungsaufgabe beim Rektorat angesiedelt und bereits 2023 zentral mit einer Referentenstelle ausgestattet. Sie kooperiert mit der Qualitätssicherung weiterer Leistungsbereichen, z.B. mit dem Bereich Studium und Lehre.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule reagiert auf Impulse von außen, sollte aber auch eigenständige Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Praxis und der Hochschule selbst entwickeln.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF wird fachspezifische Foren mit externer Beteiligung initiieren, in denen das Studienprogramm reflektiert und mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt wird. Die Ergebnisse sollen in curriculare Umsetzungen münden. Regelmäßige Rückkopplungsschleifen etwa im Abstand von zwei Jahren sollen es ermöglichen, innovative Entwicklungen aufzunehmen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: –

<b>Ziel</b>	<b>Eine wissenschaftsgeleitete Personalentwicklung verbessert die Leistungen der Hochschule in Lehre, Forschung und Weiterbildung.</b>		
A-Maßnahme	Künftig werden Ausschreibungen einen deutlicheren Bezug zum Hochschul- und Forschungsprofil der HVF haben. Von den Bewerber:innen wird erwartet, dass sie sich mit dem Leitbild der HVF auseinandersetzen und ihre aktiven Beiträge zur Umsetzung darlegen.		
	Verantwortlichkeit: Koordination: Rektorat Umsetzung: Berufungskommissionen	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: –
A-Maßnahme	Für Berufungsverfahren der Fakultät II soll aufgrund der bestehenden Vakanzen ein Konzept erarbeitet werden, welches verschiedene Ansatzpunkte zur Beseitigung der brisanten Situation darstellt (beispielsweise Änderungen oder Erweiterungen der Funktionsbeschreibungen, aber auch Ausbildung des eigenen Nachwuchses über die Möglichkeiten des Promotionsverbands oder die Einführung eines akademischen Mittelbaus). Angestrebt wird eine diesbezügliche Planung in Abstimmung mit dem Finanzministerium bis Ende 2024.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat Fakultät II	Umsetzungszeitraum: Ende 2024	Geplanter Mitteleinsatz: –
A-Maßnahme	Die Zielsetzungen und Prozesse der Personalentwicklung, insbesondere bei Ausschreibungen, Berufungsverfahren, Onboarding und der Definition von Leistungszielen, sollen stringent aufeinander abgestimmt werden.		
	Verantwortlichkeit: Koordination: Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2028	Geplanter Mitteleinsatz: Muss geprüft werden

<b>Ziel</b>	<b>Die Kommunikationsmaßnahmen der Hochschule tragen dazu bei, die Leistungen der Hochschule nach außen im Sinne von Reputationsgewinns und Attraktivität darzustellen.</b>		
A-Maßnahme	Moderner Webauftritt, Corporate Design, Claim		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Teilweise umgesetzt	Geplanter Mitteleinsatz: Rückstellungen
A-Maßnahme	Zielgruppenbezogene Kommunikationsmaßnahmen sind auf- bzw. auszubauen, mit Schwerpunkt auf das enorme Alumni-Netzwerk der Hochschule und auf potentielle Studierende.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab sofort	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## Aus III Studium und Lehre

### 3.1 Übergreifende strategische Ziele und Maßnahmen

#### 3.1.1 Qualitätsmanagement

<b>Ziel</b>	<b>Integration von Studium und Lehre als einen der zentralen Aufgabenbereiche in das Strategische Qualitätsmanagement der HVF</b>		
A-Maßnahme	Inhaltlich enge Abstimmung der Stabsstelle „Qualitätssicherung in Studium und Lehre“ mit dem Strategischen Qualitätsmanagement.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
A-Maßnahme	Etablierung institutionalisierter Qualitätsregelkreise in strategisch zentralen Handlungsfeldern in Studium und Lehre		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

#### 3.1.2 Digitalisierung

<b>Ziel</b>	<b>Gezielte Förderung der voranschreitenden Digitalisierung in Studium und Lehre, im Studierenden-, Studiengangs- und Prüfungsmanagement sowie Ausbau der dazu erforderlichen infrastrukturellen Ausstattung</b>		
A-Maßnahme	Überprüfung der zahlreichen Einzelmaßnahmen bezüglich zeitlicher und sachlicher Relevanz und sukzessive Umsetzung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden, teilweise Rückstellungen vorhanden

#### 3.1.3 Sicherstellung und Wertschätzung guter Lehre

<b>Ziel</b>	<b>Weiterentwicklung hochschuldidaktischer Konzepte für gute Lehre sowie ihre stärkere Wertschätzung</b>		
A-Maßnahme	Bereitstellung hochschuldidaktischer Angebote, Entwicklung und Umsetzung eines Neuberufenenprogramms für hauptamtlich Lehrende und Etablierung von Austauschforen zu Erfolgsfaktoren guter Lehre.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Studium und Lehre, Didaktikbeauftragte	Umsetzungszeitraum: fortlaufend <sup>18</sup>	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

<sup>18</sup> Beginn hochschuldidaktischer Angebote ab 2024 und i.A. fortlaufend über den gesamten Planungszeitraum, Festlegung qualitätssichernde Mindeststandards für Lehrbeauftragten ab 2025.

A-Maßnahme	Festlegung qualitätssichernder Mindeststandards für die Bestellung und Unterstützung von Lehrbeauftragten ebenso wie für die mit der Durchführung von Lehraufträgen verbundenen Erwartungen der HVF.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Studium und Lehre, Dekanate	Umsetzungszeitraum: ab 2025	Geplanter Mitteleinsatz: –

### 3.1.4 Studierendengewinnung

<b>Ziel</b>	<b>Ausbau und Professionalisierung der Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung für den öffentlichen Dienst</b>		
A-Maßnahme	Finalisierung des projektierten Marketingkonzepts und dessen anschließende Umsetzung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: Finalisierung des Marketingkonzepts 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

## 3.2 Studiengangsspezifische Ziele und Maßnahmen

### 3.2.1 Bachelorstudiengänge

#### 3.2.1.1 Bachelorstudiengang Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management (B.A.)

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert und strukturell abgesichert.</b>		
A-Maßnahme	Das evidenzbasierte Qualitätsmanagement für die praktischen Studienabschnitte wird stetig weiterentwickelt (Fortentwicklung der Praxisevaluation und der Praktikumsberichte und deren Einbindung in das zentrale SQM).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
A-Maßnahme	Die praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden inhaltlich und didaktisch weiterentwickelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –
A-Maßnahme	Effektive Formate für einen strukturierten Austausch mit der Praxis (u.a. mit Blick auf den Einführungslehrgang) werden fortentwickelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: –

<b>Ziel</b>	<b>Das breit gefächerte Angebot im Vertiefungssemester trägt den vielschichtigen aktuellen Herausforderungen der im Wandel begriffenen öffentlichen Verwaltung Rechnung.</b>		
<b>A-Maßnahme</b>	Kompetenzen hinsichtlich der zunehmenden digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung werden in allen Vertiefungsschwerpunkten vermittelt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>A-Maßnahme</b>	Studieninhalte zu den Themenbereichen Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden im Rahmen der bestehenden Vertiefungsschwerpunkte weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>A-Maßnahme</b>	Praxisorientierte und interdisziplinäre Lehrformate werden weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>B-Maßnahme</b>	Die Einführung eines neuen Vertiefungsschwerpunkts „Landesverwaltung“ wird als Alternative zur weiteren Öffnung des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung (siehe 3.2.1.3) geprüft und konzeptioniert; die Ausgestaltung ebenso wie Fragen der Finanzierung werden eng mit den externen Stakeholdern abgestimmt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Konzeption keine zusätzlichen Mittel; weiterer Finanzierungsaufwand ist zu prüfen
<b>B-Maßnahme</b>	Englischsprachige Lehrveranstaltungen werden dort, wo es inhaltlich und didaktisch-methodisch sinnvoll erscheint, weiter ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF deckt den Nachfragebedarf der baden-württembergischen Verwaltungspraxis nach Absolvent:innen des Bachelorstudiengangs Public Management.</b>		
<b>A-Maßnahme</b>	Die Studierendengewinnung für den Studiengang Public Management wird zentraler Bestandteil des hochschulübergreifenden Marketingkonzepts und profitiert von einer starken „Dachmarke HVF Ludwigsburg“.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

A-Maßnahme	Die aus studentischer Sicht besonders attraktive Möglichkeit des Auslandspraktikums wird im studiengangsbezogenen Ausbildungsmarketing besonders unterstrichen und die Durchführung von Auslandspraktika von Seiten der Hochschule gefördert.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Das Zulassungsverfahren wird weiterentwickelt und dabei - unter Einbindung der Praxisstellen – alle Chancen des Studiengangsmarketings genutzt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

### 3.2.1.2 Bachelorstudiengang Rentenversicherung (LL.B.)

<b>Ziel</b>	<b>Das Curriculum wird weiterentwickelt und trägt den aktuellen dynamischen Entwicklungen und Herausforderungen der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg Rechnung.</b>		
A-Maßnahme	Aspekte der Modernisierung der Rentenverwaltung (insbesondere der Digitalisierung und der Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation) werden in den Modulen gestärkt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
B-Maßnahme	Englischsprachige Lehrveranstaltungen werden dort, wo es inhaltlich und didaktisch-methodisch sinnvoll erscheint, angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert.</b>		
A-Maßnahme	Einführung einer Praxiswoche zu Beginn des Studiums in Absprache mit der Ausbildungsbehörde.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Stoffpläne der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden evaluiert und aktualisiert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

A-Maßnahme	Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Dozierenden der Hochschule und den Leiterinnen und Leitern der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Kooperation mit den Praxisstellen hinsichtlich der Betreuung von Bachelorarbeiten wird ausgebaut (Durchführung von Informationsveranstaltungen für Zweitbetreuende aus der Praxis).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.1.3 Bachelorstudiengang Allgemeine Finanzverwaltung (LL.B.)

<b>Ziel</b>	<b>Das Curriculum wird fachlich weiterentwickelt und trägt den vielschichtigen aktuellen Herausforderungen der Landesverwaltung Rechnung.</b>		
A-Maßnahme	Modulbezogene Aspekte zur Digitalisierung der Verwaltung werden aufgenommen bzw. gestärkt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A- Maßnahme	Die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden modulbezogen gestärkt und Fachprojekte und Proseminare zu diesen Themenbereichen ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Eine Öffnung des Studiengangs für weitere Ausbildungsstellen der Landesverwaltung wird mit dem Finanzministerium abgestimmt, geprüft und ggf. konzeptioniert. Die Ausgestaltung ebenso wie Fragen der Finanzierung werden eng mit den externen Stakeholdern abgestimmt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Konzeption keine zusätzlichen Mittel; weiterer Finanzierungsaufwand ist zu prüfen

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen wird weiter intensiviert.</b>		
A-Maßnahme	Die Stoffpläne der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften werden evaluiert und aktualisiert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

A-Maßnahme	Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Dozierenden der Hochschule und den Leiterinnen und Leitern der praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Kooperation mit den Einstellungsstellen hinsichtlich der Betreuung von Bachelorarbeiten und der Durchführung von Fachprojekten wird ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.1.4 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst im digitalen Verwaltungsmanagement (B.A.)

<b>Ziel</b>	<b>Das Profil des Studiengangs wird kontinuierlich weiterentwickelt.</b>		
A-Maßnahme	Abschluss der umfassenden Studiengangsevaluation nach Beendigung des ersten Studienjahrgangs unter Einbindung der Studierenden, der Dozierenden, der Ausbildungsstellen, der kommunalen Landesverbände sowie des Innenministeriums.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Ableitung von Änderungsbedarfen für das Curriculum aus den Befunden des Evaluationsprozesses.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Studienplätze sind vollständig besetzt und der Studiengang in der baden-württembergischen Verwaltungspraxis flächendeckend bekannt.</b>		
A-Maßnahme	Entwicklung und Umsetzung einer studiengangbezogenen Marketingstrategie unter Einbindung der relevanten Stakeholder.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat und Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung der Umsetzung nicht sichergestellt
A-Maßnahme	Aufbau eines Alumni-Netzwerks des Studiengangs / intensive Nutzung des Multiplikatoreffekts ehemaliger Studierender.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
B-Maßnahme	Ausbau und Verstärkung von Austauschformaten mit den Praxisstellen.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab WS 2024 / 2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

**3.2.1.5 Bachelorstudiengang Gehobener Dienst der Steuerverwaltung (LL.B.)**

<b>Ziel</b>	<b>Der Bedarf an qualifizierten Lehrenden ist gedeckt.</b>		
A-Maßnahme	Es erfolgt eine kontinuierliche Ausschreibung freier Stellen von Professuren nach Maßgabe eines von der Fakultät festgelegten Stellenbesetzungskonzepts.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Maßnahmen zur Gewinnung künftiger ProfessorInnen aus anderen Bundesländern sowie aus der freien Wirtschaft werden intensiviert		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Maßnahmen zur Gewinnung von Lehrbeauftragten werden intensiviert und auf die gesamte baden-württembergische Verwaltung ausgedehnt.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule ist eng an den bundesweiten Koordinierungsausschuss zur Gewährleistung der einheitlichen beruflichen Bildung der Steuerbeamten:innen (KoA) angebunden.</b>		
A-Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs nehmen verstetigt an den regelmäßig stattfindenden Besprechungen der Leiterinnen und Leiter der Bildungseinrichtungen sowie an weiteren Netzwerktreffen teil.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs wirken gestaltend an der regelmäßig stattfindenden Überarbeitung des bundeseinheitlichen Lehrplans für die Hochschulen mit dem Studienziel Steuerverwaltung mit.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Der Austausch mit dem Finanzministerium im Vorfeld der KoA-Sitzungen wird intensiviert.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die Verzahnung von Hochschul- und Praxisphasen ist intensiviert.</b>		
A-Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs nehmen an den regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Hauptsachgebietsleiter:innen der Steuerverwaltung teil.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	VertreterInnen des Studiengangs werden an den Tagungen der VorsteherInnen der Finanzämter sowie an den Tagungen der Ausbildungs-Sachgebietsleitungen teilnehmen.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

### 3.2.2 Masterstudiengänge

#### 3.2.2.1 Masterstudiengang Public Management (M.A.)

<b>Ziel</b>	<b>Die Hochschule bietet weitere 25 Studienplätze an.</b>		
A-Maßnahme	Das Erweiterungskonzept wird konkretisiert und der notwendige Finanzierungs- und Ressourcenbedarf abgestimmt, insbes. unter Einbindung der kommunalen Landesverbände.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die neuen Studienplätze werden ab dem Wintersemester 2025/2026 angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanat	Umsetzungszeitraum: 2024 / 2025	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

<b>Ziel</b>	<b>Der Studiengang trägt den aktuellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung Rechnung und ist um digitale Lehr-/Lernformate angereichert.</b>		
A-Maßnahme	Aktuelle Themenstellungen wie insbesondere Führung in Umbruch- und Krisensituationen, Digitalisierung, Nachhaltigkeit/Klimaschutz werden in der Modulplanung ausgebaut.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Neue Lehr-/Lernformate werden zur digitalen Anreicherung der Präsenzlehre ausgebaut, insbes. durch eine verstärkte Nutzung der Lernplattformen (insbes. für Studienbriefe, digitale Selbsttests und ergänzende digitale Tools).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

**3.2.2.2 Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (M.A.)**

<b>Ziel</b>	<b>Die Studienplätze sind vollständig durch qualifizierte Studieninteressierte besetzt.</b>		
A-Maßnahme	Die studienbezogenen Marketingmaßnahmen werden ausgebaut (insbes. stärkere Teilnahme an Bildungsmessen; intensivere Netzwerkarbeit).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat, Rektorat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
A-Maßnahme	Im Austausch mit Kommunen und den kommunalen Landesverbänden wird die Bedeutung der Europafähigkeit der Verwaltung intensiv beworben.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab 2024 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Der Kontakt mit Partnerinstitutionen ist ausgebaut.</b>		
B-Maßnahme	Es werden verstärkt Exkursionen zu Partnerorganisationen angeboten.		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2024/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
B-Maßnahme	Es werden gemeinsame Veranstaltungen mit Partnerinstitutionen angeboten (z.B. mit dem Masterstudiengang Clustermanagement der Universität Straßburg).		
	Verantwortlichkeit: Dekanat	Umsetzungszeitraum: ab WS 2023/2025 und i.A. fortlaufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

**3.2.2.3 Weiterentwicklung des Masterbereichs**

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF stärkt die bisherigen Masterstudiengänge um weitere attraktive Studienangebote.</b>		
A-Maßnahme	Bedarfsermittlung und Konzeption neuer Masterangebote, insbesondere in Bereichen der zunehmenden Transformationsprozesse der öffentlichen Verwaltung sowie des Sozialrechts.		
	Verantwortlichkeit: Dekanate in enger Abstimmung mit dem Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2026	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Prüfung des Ausbaus bestehender Kooperationsformate im Bereich des Steuerrechts sowie des Aufbaus neuer Kooperationsformate, beispielsweise im Bereich des Städtebaurechts.		
	Verantwortlichkeit: Dekanate in enger Abstimmung mit dem Rektorat	Umsetzungszeitraum: 2024-2026	Geplanter Mitteleinsatz: -

## Aus IV Forschung und Wissenstransfer

### 4.4 Forschungsprofil

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF schärft ihr Forschungsprofil.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF evaluiert die Forschungsleistungen ihrer Mitglieder sowie die Struktur und Aufgaben des IAF und seiner Forschungsinstitute und -zentren mit externer Beteiligung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die HVF strebt für das IAF eine Aufgaben- und Strukturreform an, die den oben genannten Ansätzen Rechnung tragen soll. Hierbei gilt der Grundsatz, dass zunächst die künftigen Aufgaben des IAF formuliert werden müssen und im Anschluss die adäquate Struktur zu bilden ist.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF steigert die Summe der eingeworbenen Drittmittel</b>		
	<b>Die HVF steigert die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF erarbeitet ein Konzept, um durch attraktive Anreize und aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Drittmitteln mehr Professor:innen für Forschung zu gewinnen.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die Vergabe der Leistungsorientierten Mittel (LOM) wird fortgesetzt.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert
A-Maßnahme	Die HVF erhöht die Sichtbarkeit der Forschung durch geeignete Maßnahmen (z.B. durch verstärkte Aktivitäten und Unterstützung in der Wissenschaftskommunikation sowie durch verstärkte Veranstaltungsaktivitäten).		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
B-Maßnahme	Die HVF fördert die Vernetzung der Forschungsinteressierten im Haus sowie die Vernetzung mit anderen Hochschulen und mit Forschungseinrichtungen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## 4.5 Wissenschaftlicher Nachwuchs

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF wird als attraktive Einrichtung zur Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses wahrgenommen.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF begleitet Promovierende über den Promotionsverband sowie über kooperative Promotionskollegs (KPK) zu einem erfolgreichen Abschluss.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung, IAF	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
B-Maßnahme	Die HVF erarbeitet ein Konzept zur Motivation eigener Studierender für eine weitere wissenschaftliche Qualifizierung.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF führt mindestens fünf Studierende zu einer erfolgreichen Promotion. Die HVF verstetigt die Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF begleitet die Stipendiaten/Promovierenden des KPK zu einem erfolgreichen Abschluss.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Projektleiterin KPK	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Die HVF strebt eine Verlängerung des KPK über 2027 hinaus an.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2027	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert
B-Maßnahme	Die HVF strebt die Entwicklung weiterer KPK an.		
	Verantwortlichkeit: Prorektorat für Forschung	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht gesichert

<b>Ziel</b>	<b>10% der Professor:innen der HVF sind Mitglied im Promotionszentrum des Promotionsverbands.</b>		
A-Maßnahme	Die Kriterien für die an der HVF vertretenen Fachdisziplinen werden im Rahmen der vorgesehenen Möglichkeiten über den Promotionsverband mitgestaltet und innerhalb der HVF kommuniziert.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Rekostratsbeauftragter	Umsetzungszeitraum: laufend	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Professor:innen der HVF werden unterstützt, um die festgelegten Kriterien zu erreichen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## Aus V Internationalisierung

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF ist attraktiver Partner für die Aufnahme und Entsendung von Studierenden (wechselseitige Mobilitäten).</b>		
	<b>Die HVF ist attraktiver Partner für im Ausland ansässige Institutionen.</b>		
	<b>Die HVF erreicht die in der Erasmus-Charta 2021-2027 gesteckten Ziele.</b>		
<b>A-Maßnahme</b>	Die HVF erarbeitet eine Internationalisierungsstrategie auf der Basis der oben genannten Ansätze.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## Aus VI Weiterbildung

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF ist als verlässlicher und kompetenter Partner in der Weiterbildung in ihren Kompetenzfeldern anerkannt.</b>		
<b>A-Maßnahme</b>	Die HVF erhöht die Sichtbarkeit ihrer Angebote durch geeignete Marketing- und Werbemaßnahmen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>B-Maßnahme</b>	Die HVF erhöht ihre Kompetenz als Weiterbildungseinrichtung durch Einführung eines Qualitätsmanagements auch im Bereich der Weiterbildung.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>B-Maßnahme</b>	Die HVF erhöht ihre Kompetenz als Weiterbildungseinrichtung durch Weiterentwickelt des Konzeptes zum Thema Microcredentials.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF bietet attraktive bedarfsorientierte Studienangebote im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung.</b>		
<b>A-Maßnahme</b>	Die HVF verbreitert ihr Angebot im Bereich des Steuer- und Wirtschaftsrechts.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
<b>A-Maßnahme</b>	Die HVF erweitert ihre Angebotspalette auf Themen aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
<b>A-Maßnahme</b>	Die HVF erweitert ihre Angebotspalette auf Themen mit berufs- und laufbahnrechtlicher Relevanz (z.B. für Quereinstieg oder Aufstieg).		

	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden
B-Maßnahme	Die HVF prüft, inwieweit didaktische Überarbeitungen digitaler Veranstaltungsformate das Weiterbildungsangebot attraktiver gestalten können.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF bietet lebenslanges Lernen für die Beschäftigten der Verwaltung auch nach erfolgreichem Abschluss der grundständigen Studiengänge.</b>		
A-Maßnahme	Die HVF entwickelt nachfrageorientierte Angebote aus den Lehrinhalten der aktuellen Studiengänge.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Um die Hochschule als Partner für lebenslanges Lernen zu positionieren, baut die Hochschule das Alumni-Management gezielt aus.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, LUCCA	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## Aus VII Organisation und Verwaltung

### 7.1 Personalentwicklung

<b>Ziel</b>	<b>Ausbau der Personalentwicklung in der Hochschulverwaltung</b>		
A-Maßnahme	Ausbau einer strukturierten Personalentwicklung über alle Phasen (Eintritt, Entwicklung i.e.S., Austritt)		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
A-Maßnahme	Etablierung eines Wissensmanagements für die Hochschulverwaltung, um Wissensverlust beim Austritt von Mitarbeitern möglichst zu verhindern.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Institutionalisierung eines Coaching-Angebots für Führungskräfte		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Aufwand wird ermittelt

## 7.2 Prozessorientierung und Qualitätsmanagement

<b>Ziel</b>	<b>Prozessorientierung der Hochschulverwaltung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für die Hochschulverwaltung</b>		
A-Maßnahme	Weiterführung der Prozessdokumentation und -optimierung in allen Bereichen der Hochschulverwaltung		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems in der Hochschulverwaltung, das sich an Regelkreisläufen orientiert		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
B-Maßnahme	Initiierung eines Transferprojekts zum Thema "Messung der Qualität von Verwaltungsprozessen"		
	Verantwortlichkeit: Kanzler als Koordination	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung über Drittmittel

## 7.3 Projektmanagement und Risikomanagement als Schlüssel zur Agilität und Innovation

<b>Ziel</b>	<b>Ausbau des zentralen Projekt- und Risikomanagements in der Hochschulverwaltung</b>		
A-Maßnahme	Ausweitung des zentralen Projektmanagements auf die gesamten Hochschulverwaltung zur Steuerung von agilen Veränderungen		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Dauerhafte Bereitstellung von Personalressourcen für ein zentrales Projektmanagement in der Hochschulverwaltung		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
B-Maßnahme	Projekt zur Entwicklung eines angemessenen Risikomanagementsystems für die Hochschulverwaltung		
	Verantwortlichkeit: Kanzler als Koordination	Umsetzungszeitraum: Ab 2025	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## 7.4 Transparenz des Verwaltungshandelns

Ziel	Sicherstellung der Transparenz des Verwaltungshandelns		
A-Maßnahme	Erstellung des Dienstleistungskatalogs der Hochschulverwaltung, der Auskunft über alle Verwaltungsdienstleistungen und zuständigen Abteilungen gibt.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler, Prorektorat für Studium und Lehre, Dekanate	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -

## 7.5 Digitalisierung der Hochschulverwaltung

Ziel	Digitalisierung der Hochschulverwaltung		
A-Maßnahme	Umsetzung des Projekts HISinOne für die studiennahen Bereiche der Hochschulverwaltung.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: CMS-Kassenanschlag und Ausgabereiste
A-Maßnahme	Konzeption und Durchführung des Projekts zur Einführung eines ERP-Systems für die weiteren Bereiche der Hochschulverwaltung. Dabei müssen sämtliche Workflows digitalisiert werden. Der Einsatz interaktiver Systeme ist zu prüfen.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Bis 2027	Geplanter Mitteleinsatz: Ausgabereiste

## 7.6 Attraktivität als Arbeitgeber

Ziel	Steigerung der Attraktivität der Hochschulverwaltung als Arbeitgeber		
A-Maßnahme	Konzeption einer Entwicklungsstrategie für eine Hochschulverwaltung, die mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet ist.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: -
A-Maßnahme	Bereitstellung der notwendigen unbefristeten Personalressourcen zur Erfüllung der Daueraufgaben in der Hochschulverwaltung.		
	Verantwortlichkeit: Kanzler	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
B-Maßnahme	Aktivitäten in Social Media und eine Imagekampagne, ergänzt um die Nutzung sog. Gemeinwohl Communities (z.B. goodjob.eu). Die Maßnahmen sind integraler Bestandteil einer Schärfung des Hochschulprofils insgesamt.		
	Verantwortlichkeit: Rektorat	Umsetzungszeitraum: Ab 2024	Geplanter Mitteleinsatz: Bedarf muss ermittelt werden

## Aus IX Klimaschutz

<b>Ziel</b>	<b>Die HVF leistet einen Beitrag zur Reduktion der CO<sub>2</sub> Emissionen im Betrachtungszeitraum, der ihren Möglichkeiten gerecht wird.</b>		
A-Maßnahme	<p>Die HVF hat im ersten Quartal 2023 einen Antrag für eine Klimaschutzmanager / eine Klimaschutzmanagerin gestellt. Die Hochschule leistet dafür ein wesentliches Eigeninvestment in Höhe von 30% der Kosten. Vom Klimaschutzmanager / von der Managerin erwartet sich die Hochschule wichtige Transparenzen und Handlungsimpulse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validierte Aussagen zum derzeitigen Status in Hinblick auf Energieverbrauch und CO<sub>2</sub> Bilanz bzw. entsprechendes Optimierungspotentiale.</li> <li>- Best Practice zu Anreizsystemen für die Veränderung des Nutzerverhaltens.</li> <li>- Empfehlungen zu den Bereichen Beschaffung und Mülltrennung.</li> <li>- Transfer von Lehrinhalten für die praktische Nutzung für die hochschulische Arbeit am Klimaschutz.</li> </ul>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Klimaschutzmanager:in	Umsetzungszeitraum: Ab Zuerkennung der Förderung	Geplanter Mitteleinsatz: 30% Eigenanteil HVF aus Ausgabenresten
B-Maßnahme	<p>Die HVF konzipiert, abgeleitet von den Empfehlungen des / der Klimaschutzmanagers/-managerin, entsprechende Handlungsrichtlinien für die angesprochenen Bereiche und setzt sie um.</p>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Klimaschutzmanager:in	Umsetzungszeitraum: Ab Vorliegen der Empfehlungen der/des Klimaschutzmanagers/in	Geplanter Mitteleinsatz: Finanzierung nicht sichergestellt
A-Maßnahme	<p>Die HVF verstärkt die Themenbehandlung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in allen Studien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiengangübergreifend werden Fachprojekte und Proseminare sowie Wahlpflichtfächer und Abschlussarbeitsthemen zum Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz ausgebaut</li> <li>- Verankerung/Stärkung der Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Studium Generale</li> <li>- Verankerung/Stärkung der Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Rahmen des Ethikums</li> </ul>		
	Verantwortlichkeit: Rektorat, Dekanate	Umsetzungszeitraum: laufend	Geplanter Mitteleinsatz: -

# Anhang

## Anhang A Verzeichnisse

### 1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studierendendaten zum Studiengang Public Management (Bachelor).....	9
Tabelle 2: Studierendendaten zum Studiengang Rentenversicherung (Bachelor).....	9
Tabelle 3: Studierendendaten zum Studiengang allgemeine Finanzverwaltung (Bachelor) .....	9
Tabelle 4: Studierendendaten zum Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement (Bachelor) .....	9
Tabelle 5: Studierendendaten zum Studiengang Steuerverwaltung (Bachelor).....	10
Tabelle 6: Studierendendaten zum Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement (Master) .....	10
Tabelle 7: Studierendendaten zum Studiengang Public Management (Master).....	10
Tabelle 8: Stärken/Schwächen-Analyse für die Hochschule.....	14
Tabelle 9: eingeworbene Drittmittel .....	38
Tabelle 10: Frauenanteile an der Hochschule .....	53
Tabelle 11: Veränderungsanzeige - Studiengänge .....	86
Tabelle 12: Denominationen – erfolgte Veränderungen .....	88
Tabelle 13: Denominationen – Dienstendeübersicht .....	90
Tabelle 14: Denominationen - Planungen.....	92

### 2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Studierende an der Hochschule nach Studiengängen .....	8
Abbildung 2: Organigramm.....	11
Abbildung 3: Hochschulleitung mit aktueller Besetzung sowie den zugeordneten Stabstellen, Abteilungen und Einrichtungen .....	11
Abbildung 4: Entwicklung der Drittmittelgänge.....	38
Abbildung 5: Internationalisierungsmittel 2017-2022 .....	43

### 3 Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
BA	Akademischer Abschluss Bachelor of Arts
HS	Hochschule
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
k.A.	Keine Angabe bzw. die Angaben sind zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich
KPK	Kooperatives Promotionskolleg
LHO	Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg
LL.B.	Akademischer Abschluss Bachelor of Laws
LOM	Leistungsorientierte Mittel
MA	Akademischer Abschluss Master of Arts
n.r.	Nicht relevant
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PBW	Parkraumgesellschaft Baden-Württemberg

**Anhang B Veränderungsanzeigen****1 Studiengänge**

Fakultät	Studiengang	Abschluss	Art der Änderung	Kapazität		Zeitpunkt	Reifegrad	Erläuterungen
				Status quo / ante	Plan			
<b>Bachelor</b>								
I	Public Management	BA	Erweiterung	347	447	SS 2026	angedacht	Eine Erhöhung der Studienkapazitäten um insgesamt 200 Studienplätze für die Hochschulen Ludwigsburg und Kehl befindet sich derzeit im politischen Abstimmungsprozess.
I	Public Management	BA	Erweiterung	297	347	SS 2019	umgesetzt	
I	Digitales Verwaltungsmanagement	BA	Neueinrichtung	0	25	WS 2020/21	umgesetzt	
I	Allgemeine Finanzverwaltung	LL.B.	Erweiterung	52	60	SS 2019	umgesetzt	
I	Allgemeine Finanzverwaltung	LL.B.	Erweiterung	48	52	SS 2017	umgesetzt	
I	Rentenversicherung	LL.B.	Erweiterung	60	70	WS 2023/24	geplant	
I	Rentenversicherung	LL.B.	Erweiterung	55	60	SS 2017	umgesetzt	
II	Steuerverwaltung	LL.B.	Reduzierung	420	360	WS 2022/23	umgesetzt	
II	Steuerverwaltung	LL.B.	Erweiterung	90	120	SS 2018	umgesetzt	
II	Steuerverwaltung	LL.B.	Reduzierung	450	420	WS 2017/18	umgesetzt	Verschiebung der Kapazität zwischen den Einstellungsterminen 1.3. und 1.10.
II	Steuerverwaltung	LL.B.	Erweiterung	60	90	SS 2017	umgesetzt	Verschiebung der Kapazität zwischen den Einstellungsterminen 1.3. und 1.10.
<b>Master</b>								
	Master of Public Management	M.A.	Erweiterung	25	50	WS 2025/26	angedacht	

Tabelle 11: Veränderungsanzeige - Studiengänge

## 2 Denominationen

### Erfolgte Veränderungen

Besoldung	Funktionsbeschreibung	Dienstantritt	Herkunft der Stelle, Änderung
<b>Fakultät I</b>			
W2	Rentenrecht und Recht der Privaten und betrieblichen Risikovorsorge	01.10.17	Funktionsänderung "Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Sozialversicherungsrecht"
W2	Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Besonderes Verwaltungsrecht	01.02.18	Nachfolgebesetzung
	Politische Kommunikation mit dem Schwerpunkt Methoden der quantitativen empirischen Sozialforschung	01.10.18	Ausbauprogramm
W2	Zivilrecht einschließlich Zivilprozessrecht	01.09.19	Neue Stelle
W2	Staatliches Liegenschaftswesen, Öffentliches Recht	01.09.19	Nachfolgebesetzung
W2	Politische Kommunikation mit dem Schwerpunkt Methoden der quantitativen empirischen Sozialforschung	01.11.19	Nachfolgebesetzung
W2	Arbeitsrecht (insbesondere kollektives Arbeitsrecht des öffentlichen Dienstes), Zivilrecht und Zivilprozessrecht	01.11.19	Neue Stelle
W2	Kommunalwissenschaft, insbesondere Kommunalrecht	01.03.19	Nachfolgebesetzung
W2	Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation	01.03.19	Nachfolgebesetzung
W2	Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Sozialrecht	01.01.20	Neue Stelle
W2	Zivilrecht einschließlich Zivilprozessrecht	01.02.20	Funktionsänderung „Privatrecht, Zivilprozessrecht, juristische Methodenlehre, Recht der Ordnungswidrigkeiten“
W2	Kommunales Finanzmanagement	01.06.20	Aufwuchsprofessur
W2	Öffentliches Recht mit dem Schwerpunkt Sozialversicherungsrecht	01.08.20	Nachfolgebesetzung
W2	Digitale Innovation und Transformation in der öffentlichen Verwaltung	01.02.21	Neue Stelle
W2	Finanzwirtschaft der Kommunen mit dem Schwerpunkt Kommunales Wirtschafts- und Abgabenrecht	01.09.21	Nachfolgebesetzung
W2	Öffentliches Recht	01.03.22	Funktionsänderung "Staats- und Verwaltungsrecht, insbesondere Sozialrecht"
W2	Öffentliches Recht mit dem Schwerpunkt Sozialrecht	01.05.22	Nachfolgebesetzung aufgrund von Versetzung
W2	Digitales Verwaltungsmanagement	01.09.22	Neue Stelle
<b>Fakultät II</b>			
W2	Psychologie - soziale und methodische Kompetenzen	01.09.18	Nachfolgebesetzung
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Steuer Verkehrsteuer (Ust) sowie steuerliches Verfahrensrecht, Abgabenrecht	01.03.18	Neue Stelle

W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern und Verkehrsteuern	01.02.20	Neue Stelle
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Verkehrsteuern, Abgabenrecht und Bewertungsrecht	01.01.22	Nachfolgebesetzung
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Besteuerung der Gesellschaften sowie Bilanzsteuerrecht und betriebliches Rechnungswesen	01.03.22	Neue Stelle
W2	Besitz- und Verkehrsteuern	01.04.23	Nachfolgebesetzung
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern und steuerliches Verfahrensrecht	01.05.23	Nachfolgebesetzung

Tabelle 12: Denominationen – erfolgte Veränderungen

### Dienstendeübersicht

Besoldung	Funktionsbeschreibung	Dienstantritt	Herkunft der Stelle, Änderung
<b>Fakultät I</b>			
W2	Privatrecht, Zivilprozessrecht, Freiwillige Gerichtsbarkeit, juristische Methoden, Recht der Ordnungswidrigkeiten sowie Straf- und Prozessrecht im Fachbereich Privat und Strafrecht	01.02.17	Eintritt in Ruhestand
W2	Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Sozialversicherungsrecht Schulz: Rentenrecht und Recht der Privaten und betrieblichen Risikovorsorge	01.03.17	Eintritt in Ruhestand
W2	Sozialversicherungsrecht, insb. Rentenversicherung sowie Öffentliches Recht	01.03.17	Eintritt in Ruhestand
W2	Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Sozialversicherungsrecht	01.09.17	Eintritt in Ruhestand
W2	Öffentliches Recht mit Schwerpunkt Sozialversicherungsrecht	01.10.18	Entlassung auf Antrag
W2	Privatrecht, Zivilprozessrecht, juristische Methodenlehre, Recht d. Ordnungswidrigkeiten	01.01.19	Eintritt in Ruhestand
W2	Politische Kommunikation mit Schwerpunkt Methoden der quantitativen empirischen Sozialforschung	01.03.19	Entlassung auf Antrag
W2	Staats- und Verwaltungsrecht, insbesondere Sozialrecht	01.09.19	Eintritt in Ruhestand
W2	Staatliches Liegenschaftswesen, öffentliches Recht	01.09.19	Eintritt in Ruhestand
W2	Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation	01.09.20	Eintritt in Ruhestand

W2	Öffentliches Recht "Sozialrecht"	01.09.21	Versetzung
W2	Allgemeines u. Bes. Verwaltungsrecht, Allg. Staatslehre/Staatsrecht	01.08.22	Eintritt Ruhestand
W2	Öffentliche Betriebs- und Finanzwirtschaft	01.09.23	Eintritt in Ruhestand bereits beantragt
W2	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre	28.02.24	Eintritt in Ruhestand wird beantragt
W2	Management, Soziologie in der öffentlichen Verwaltung	01.03.24	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Öffentliches Dienstrecht, insbesondere Besoldungsrecht, Versorgungs-, Beihilfe-, Kindergeld-, und Personalvertretungsrecht	01.09.24	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Finanzwirtschaft des Landes u. d. Kommunen, Finanzausgleich und Abgabenrecht	01.09.27	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
<b>Fakultät II</b>			
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern sowie Bilanzsteuerrecht und betriebliches Rechnungswesen	01.10.17	Versetzung
W2	Einkommensteuer, Verkehrsteuer, Abgabenrecht, Privatrecht, Bewertungsrecht	01.09.18	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt Bewertungsrecht und Vermögensbesteuerung (Erbschaftsteuer)	01.05.19	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern und steuerliches Verfahrensrecht	01.01.20	Entfernung aus dem Dienst
W2	Abgabenrecht, Umsatzsteuer, Privatrecht	01.03.20	Eintritt in Ruhestand
W2	Einkommensteuer, Buchführung, Bilanzsteuerrecht, Wirtschaftswissenschaften	01.03.20	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht, Rechnungswesen, Außenprüfung und EDV-Buchführung sowie Anwendungsprogramme der Finanzverwaltung	01.09.20	Eintritt in Ruhestand

W2	Besitz und Verkehrsteuern sowie Kosten- und Leistungsrechnung bei den neuen Steuerungsinstrumenten (NSI)	01.06.20	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Besteuerung der Gesellschaften sowie Bilanzsteuerrecht und betriebliches Rechnungswesen	01.08.21	Entlassung aufgrund Neuernennung
W2	Öffentliche Finanz- und Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Finanzwirtschaft der Kommunen (Kommunales Wirtschaftsrecht, kommunales Abgabenrecht)	01.09.21	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	01.03.22	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	01.03.21	Eintritt in Ruhestand
W2	Bewertungsrecht, Bilanzsteuerrecht, Umsatzsteuer, öffentliches Recht	01.09.22	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	01.09.22	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	01.03.23	Eintritt in Ruhestand
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht und Rechnungswesen sowie Besteuerung der Gesellschaften	31.08.24	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht, Betriebliches Rechnungswesen und Besteuerung der Gesellschaften	28.02.25	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns und Arbeits- und Selbstorganisation sowie Verwaltungsmanagement	28.02.27	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern, Bilanzsteuerrecht und Betriebliches Rechnungswesen. (laut Funktionsbeschreibung vom 14.07.2011 plus "Besteuerung der Gesellschaften")	31.08.25	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Abgabenrecht, Umsatzsteuer, Privatrecht, Verkehrsteuern	31.08.22	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern sowie Bilanzsteuerrecht und betriebliches Rechnungswesen	28.02.28	Ruhestand mit 65 / 45 Jahre Dienstzeit

Tabelle 13: Denominationen – Dienstendeübersicht

Besoldung	Geplante Funktionsbeschreibung	Reifegrad	Geplante Besetzung	Herkunft der Stelle, Änderung	Begründung
<b>Fakultät I</b>					
W2	Rechtswissenschaften	entschieden	01.09.23	Allgemeines u. Bes. Verwaltungsrecht, Allg. Staatslehre/Staatsrecht	Beamtenrechtliche Ernennung noch ausstehend
W2	Öffentliche Betriebs- und Finanzwirtschaft	entschieden	01.09.23	Finanzwirtschaft des Landes und der Kommunen, Finanzausgleich und Abgabenrecht	Beamtenrechtliche Ernennung noch ausstehend
W2	Personal- und Organisationsentwicklung	geplant	01.03.24	Management, Soziologie in der öffentlichen Verwaltung	Berufungskommission eingesetzt
W2	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Kommunalwirtschaft	angedacht	01.09.24	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre	
W2	Öffentliches Dienstrecht, insbesondere Besoldungsrecht, Versorgungs-, Beihilfe-, Kindergeld-, und Personalvertretungsrecht	angedacht	01.09.24	Nachfolgebesetzung	
W2	Denomination noch nicht festgelegt	angedacht		Neue Stelle (DVM)	
<b>Fakultät II</b>					
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	geplant			
W2	Bewertungsrecht, Bilanzsteuerrecht, Umsatzsteuer, öffentliches Recht	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	zurückgestellt			
W2	Besitz- und Verkehrsteuer	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			
W2	Besitz- und Verkehrssteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht und Rechnungswesen sowie Besteuerung der Gesellschaften	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			
W2	Besitz- und Verkehrssteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht, Betriebliches Rechnungswesen und Besteuerung der Gesellschaften	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			
W2	Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns und Arbeits- und Selbstorganisation sowie Verwaltungsmanagement	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			

W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern, Bilanzsteuerrecht und Betriebliches Rechnungswesen. Plus Besteuerung der Gesellschaften	Siehe Personalstrukturkonzept (Kapitel 2.4, S. 15)			
W2	Abgabenrecht, Umsatzsteuer, Privatrecht, Verkehrsteuern				
W2	Besitz- und Verkehrsteuern mit dem Schwerpunkt in den Studienfächern Ertragsteuern sowie Bilanzsteuerrecht und betriebliches Rechnungswesen				

Tabelle 14: Denominationen - Planungen

## Anhang C Organigramm

