



TECHNISCHE HOCHSCHULE
OSTWESTFALEN-LIPPE
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Zukunft gestalten trotz knapper Kassen: Praxisbeispiele für innovative Hochschulentwicklung

Reduzieren und Konzentrieren: Qualitätsanspruch auch in Krisenzeiten halten

Nicole Soltwedel

27.03.2025

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2020-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2020-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Ganz oben in Nordrhein-Westfalen

Ostwestfalen-Lippe



Drei Standorte



TH OWL

52

Studiengänge

173

Professorale
Stellen

659

Mitarbeitende in Lehre,
Forschung und Verwaltung

3

Standorte:
Lemgo
Detmold
Höxter

5.800

Studierende

33,6 Mio. €

Drittmittel

56 Mio. €

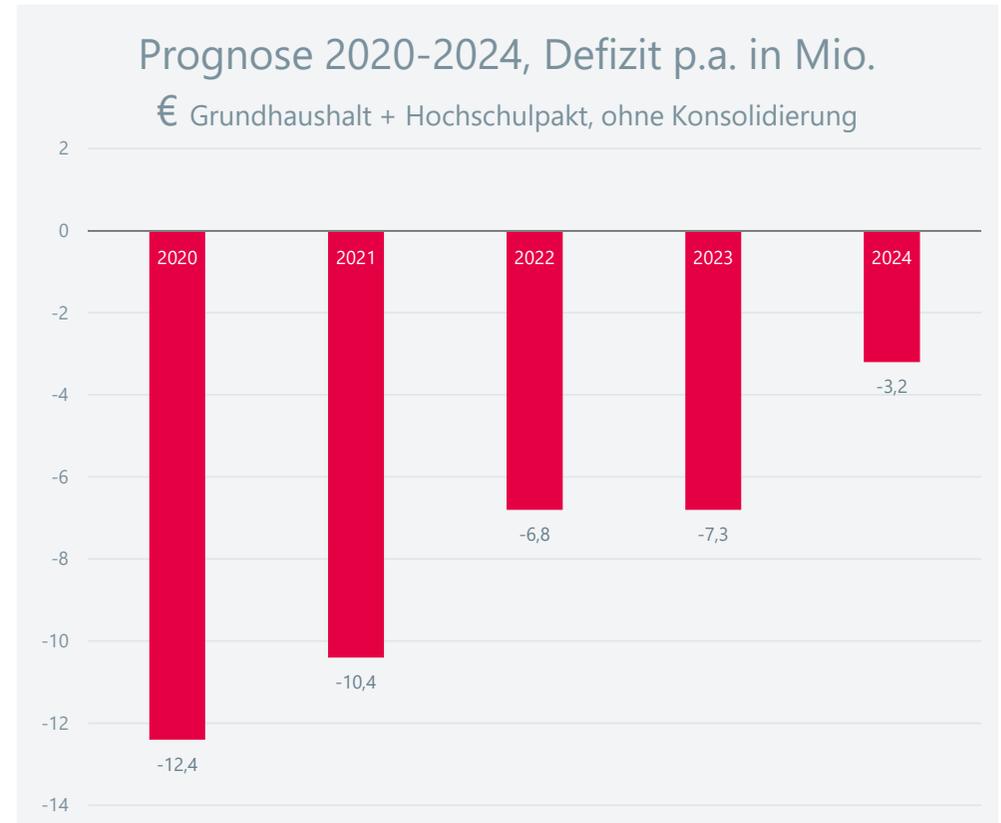
Grundhaushalt

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2019-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Prognose der Liquiditätsentwicklung

- **Jährliche Defizite (Grundhaushalt und Hochschulpakt) während der Umsetzung diverser Baumaßnahmen**
- **Jährliches Defizit 2024 ff:**
-3,2 Mio. €
- **Prognostiziertes kumuliertes Gesamtdefizit zum 31.12.2025:**
-34,5 Mio. €



Gründe für die Finanzlage

- Umgang mit Hochschulpakt III
- Umgang mit Stellenplan
- Rückstand von 5 Jahren bei den Jahresabschlüssen
- Hohe Eigenanteile durch Baumaßnahmen
- Fehlen von Budgetierung und Controlling

Überwiegend hochschulinterne Gründe

Gründe für die Finanzlage (II)

■ Baumaßnahmen

- Hohe Eigenanteile für Ersatzbauten im Rahmen der Schadstoff-Sanierung mehrerer Gebäude
- Eigenanteile für mehrere erfolgreich eingeworbene Drittmittelgebäude
- Eigenanteil für Gebäude zur Verlagerung eines Fachbereichs
- Fehlende Deckung von Bewirtschaftungskosten für Gebäude
- Anmietungen von Flächen aufgrund Flächendefizits
(nicht gedeckt durch Land NRW, fehlende HSEP)

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2019-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Einsparpotenzial finden (zentral, dezentral)

- Unausgewogene Auslastung von Professuren innerhalb und zwischen den Fachbereichen
- Historisch gewachsenes Ungleichgewicht der Ausstattung mit Mittelbaustellen
- Vielzahl an Studiengängen mit niedriger Auslastung
- Unstrukturierte Mittelplanung (zentral, dezentral)
- Hohe Bewirtschaftungskosten ohne Gegenfinanzierung

Handlungsleitende Überlegungen

- Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts im Jahr 2025.
- Erhalt von ca. **1.650 Studienanfängern jährlich.**
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen.
- Beachtung von Lehrnachfrage, Auslastung, Kapazität und Prognose der Entwicklung aller Fachbereiche.
- Nachfrageorientierte Profilschärfung der TH OWL.
- Ausbau eines attraktiven, innovativen, interdisziplinären und fachbereichsübergreifenden Lehrangebots.

Konsolidierungsplanung durch Präsidium



■ Freie Personalmittel nutzen:

- U.a. Pool von temporär unbesetzten Professurenstellen schaffen
- Stellenbesetzungssperre von 6 auf 9 Monate erweitert.

■ Ausschöpfung Mitteltöpfe:

- Außerstellenplanmäßiges Personal aus dem ZSL.
- Anteilige Finanzierung der Sachmittel der Fachbereiche aus dem ZSL.

■ Hochschulinterne Umverteilung:

- U.a. Einsparungen in Dezernaten, Stabsstellen und zentralen Einrichtungen.

■ Stakeholdermanagement (Ministerium, Hochschulrat, interne Gremien)

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2019-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Umsetzung 2019ff.

Entwicklung spezifischer Steuerungstools

- Braker Tabelle
- Personalbemessung
- Potenzialanalyse für Studiengänge
- Mittelverteilung/Budgetierung

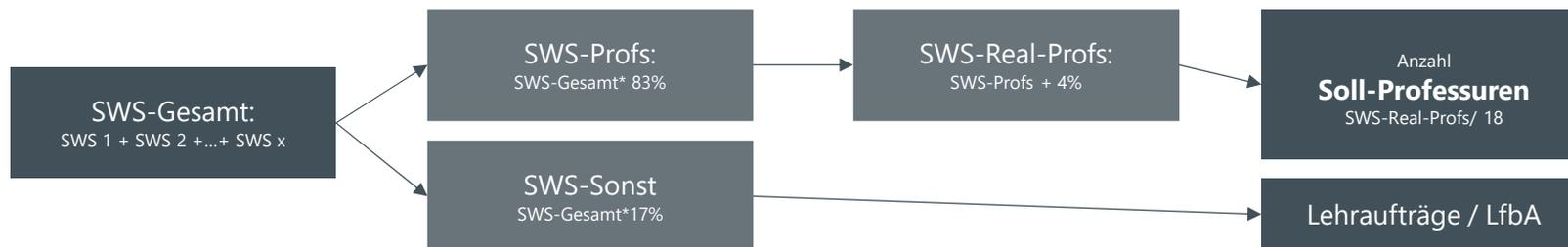
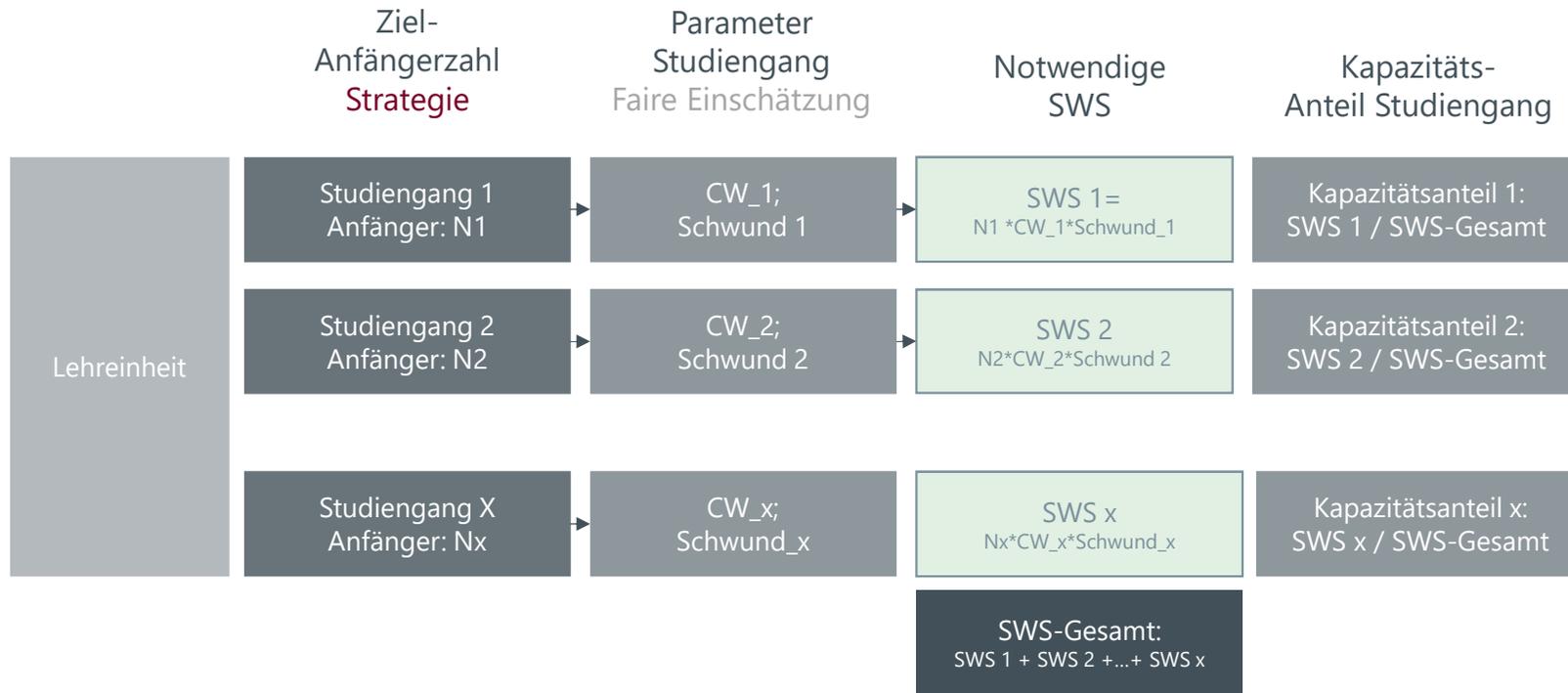


Beispiele Steuerung Umverteilung

- Personalbemessung wiss. Personal
 - Hochschulinterne Umverteilung von Planstellen auf Basis des Lehr-, Laborbetreuung, FuE sowie Studierendenzahlen

- „Braker Tabelle“
 - Abschätzung des professoralen Lehrbedarfs anhand kapazitärer Parameter (Curricularwerte, Schwundquote, Regelstudienzeit, Kohortengröße).
 - Fokussierung und Straffung des Studienangebots bei gleichzeitigem Ausbau stark nachgefragter Studiengänge.
 - Schrittweise Veränderung des Studienangebots (Studiengang / Schwerpunkte / wirtschaftliche Anfängerkohorten).

„Braker Tabelle“



Zielvereinbarungen mit Fachbereichen

■ **Intention:**

Gemeinsames Verständnis über Planungsziele bei gleichzeitiger Planungssicherheit auf beiden Seiten.

■ Intensive Beratung in mehreren Gesprächsrunden mit den Dekan:innen.

■ **Kennzahlengestützte Vereinbarung:**

– **Studiengangstruktur:** grundständige Studiengänge, Studienschwerpunkte und interdisziplinäre Angebote, Kooperation zwischen Fachbereichen.

– **Aufnahmezahl** an Studienanfänger:innen.

– Professorale Lehrleistung und **Bildung eines Stellenpools** einschließlich nicht professoraler Lehre.

– **Strategische Weiterentwicklung** des Fachbereichs.

■ **Review** im Jahr 2023 mit Möglichkeit zur Nachsteuerung auf der Grundlage der dann erreichten Kennzahlen.

Agenda

- Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)
- Konsolidierung der Hochschulfinanzen 2019-2025
 - Ausgangslage
 - Analysephase
 - Umsetzung 2020ff.
 - Learnings und Erfolgsfaktoren (2024)
- Fragen und Austausch

Learnings



- Planungszeit bei gleichzeitigem Handlungsdruck ist für Hochschulleitung herausfordernd.
- Kennzahlenbasierte Entscheidungen erleichtern Kommunikation und erhöhen Akzeptanz.
- Steuerungstools müssen zur eigenen Organisation passen.
- Kommunikation auf verschiedenen Ebenen ist herausfordernd.
- Wissenstransfer über die lange Zeitdauer im Blick behalten.
- Erfolge kommunizieren und feiern.

Erfolgsfaktoren



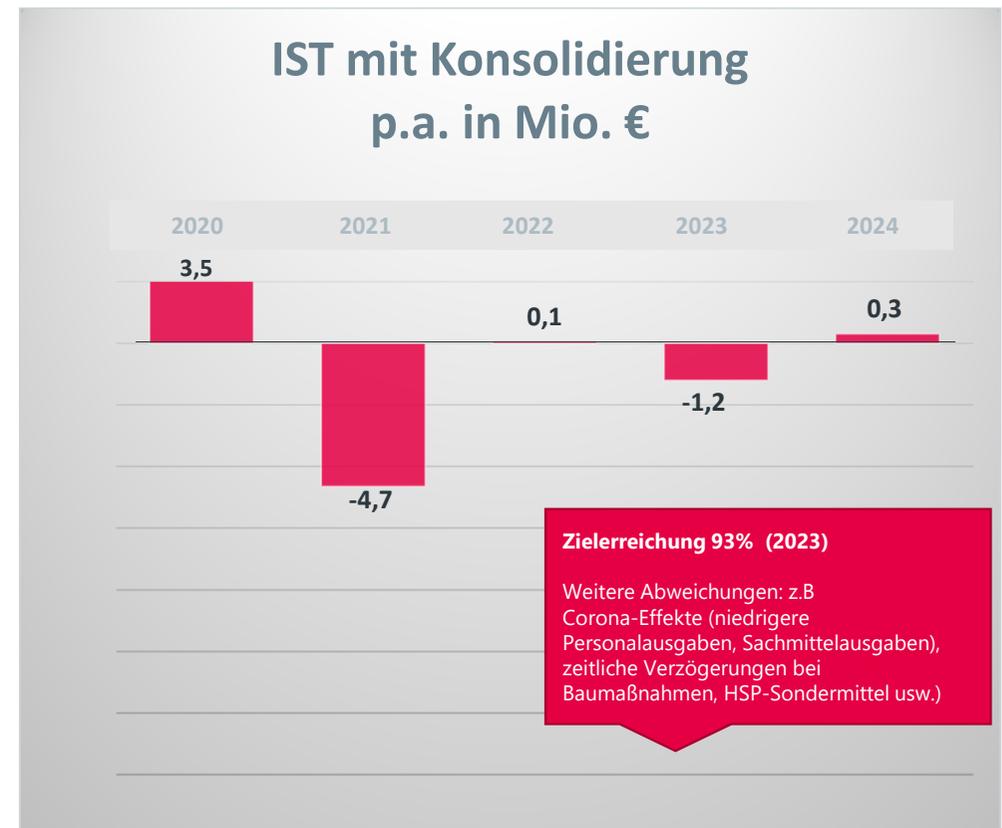
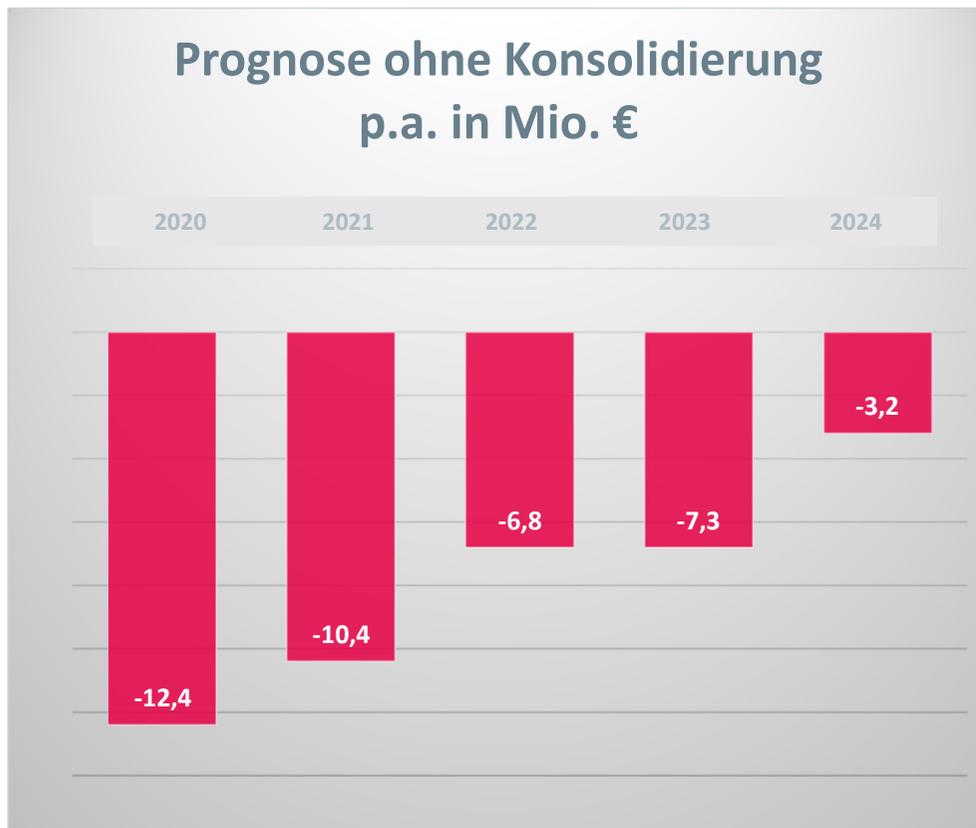
- Die Hochschulleitung und Hochschulrat stehen geschlossen und sichtbar hinter Veränderungen!
- Ziel und Weg sind klar und adressatengerecht kommuniziert.
- Das Ministerium ist informiert.

Rolle des Hochschulrats als „Kritischer Freund“

- HR als Sparringspartner für das Präsidium.
- HR als Support für die Kommunikation.

Was hat es gebracht?

Vergleich Prognose und IST



■ **Prognostiziertes Jahresergebnis 2025: 1,6 Mio. €**

Zusammenfassung

- Die TH OWL gehört zu den kleinen aber leistungsstarken Hochschulen.
- Defizit im Grundhaushalt beträgt ca. 3 Mio. €.
- Hochschulen haben im Grundhaushalt ein strukturelles Defizit.
- Sonderprogramme kompensieren dieses Defizit.
- Die Braker Tabelle führt zur Gleichverteilung der Lehrbelastung.
- Die Personalbemessung führt zur Gleichverteilung von wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen.

Geplanter Abschluss der Konsolidierung: Ende 2025



TECHNISCHE HOCHSCHULE
OSTWESTFALEN-LIPPE
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Vielen Dank