

Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen

Ergebnisse eines Online-Surveys

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de

Geschäftsbereich Hochschulmanagement

Dr. Björn Möller | Katharina Nixdorf | Dr. Ingrid Zeitlhöfler | Franziska Bittl

Tel.: +49 511 169929-31 | -54 | - 56 | -40

b.moeller@his-he.de | nixdorf@his-he.de | zeitlhoefler@his-he.de | bittl@his-he.de

Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur

Karin Binnewies | Cord Wöhning

Tel.: +49 511 169929-10 | -73

binnewies@his-he.de | woehning@his-he.de

Vorstand:

Dr. Stefan Niermann (Vorsitz),

Michael Döring, Sabrina Kriewald

Geschäftsführende Vorständin: Dr. Grit Würmseer

Registergericht: Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE297391080

03.03.2026

ISBN 978-3-948388-49-2

Management Summary: Zentrale Thesen zur Personalsituation und -gewinnung in der Hochschulverwaltung

Die vorliegende Studie untersucht die Personalsituation und Personalgewinnung in den fünf Kernverwaltungsbereichen deutscher Hochschulen: Haushalt/Finanzen, Personal, Gebäudemanagement, Studierendenservices, IT-/Rechenzentren. Auf Basis eines repräsentativen Online-Surveys unter den entsprechenden Bereichsleitungen wurden aktuelle Herausforderungen, hochschulische Ansätze und strukturelle Rahmenbedingungen analysiert. Die zentralen Erkenntnisse der Studie lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

Die Personalsituation unterscheidet sich deutlich zwischen den Kernverwaltungsbereichen – trotz der Annahme einer vergleichbaren Struktur. Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Verteilung der Entgeltgruppen, den aktuellen und zukünftigen Vakanzen sowie der Einschätzung zur aktuellen Personalsituation. Diese Differenzen erfordern individuelle Prioritäten und Maßnahmen je Verwaltungs- und Aufgabenbereich – eine „One-Size-Fits-All“-Strategie ist nicht zielführend.

Die Hochschulverwaltung steht vor einem massiven Personalengpass: Über 6.000 Stellen sind bis 2027 voraussichtlich vakant. Die aktuelle Personalsituation ist bereits angespannt – und wird sich in den kommenden Jahren durch strukturelle Faktoren wie Altersstruktur, Schwierigkeiten in der Personalgewinnung und steigende Anforderungen weiter verschärfen. Bereits jetzt sind 57 % der Organisationseinheiten von Vakanzen betroffen, bis 2027 steigt der Anteil auf 61 % an. Die Verwaltung läuft damit Gefahr, sicherheitsrelevante Dienste nicht mehr qualitätsgesichert erfüllen zu können. Diese Gefahr erhöht sich für kleine Hochschulen, da kurzzeitige Personalengpässe dort weniger adäquat aufgefangen werden können als an großen Hochschulen.

Die Personalgewinnung hat sich in den letzten Jahren deutlich erschwert – sinkende Bewerber:innenzahlen, abnehmende Qualitätsstufen und längere Besetzungszeiten. Hinter diesen Trends verbirgt sich auch ein strukturelles Problem in den Hochschulen. Langwierige und bürokratische Ausschreibungs- und Besetzungsprozesse behindern die Rekrutierung. Schnellere, transparente und entscheidungsfähige Verfahren sind dringend notwendig, um die Attraktivität der Hochschulen als Arbeitgeber zu stärken.

Die Personalgewinnung erfolgt bisher überwiegend reaktiv und abhängig von den Recruiting-Kanälen – vielfach ohne strategische Ausrichtung. Obwohl sich Unterschiede in der Nutzung von Recruiting-Kanälen zwischen den Bereichen zeigen, fehlt vielfach ein einheitliches, systematisches Recruiting-Konzept. Die Potenziale für gezielte, zielgruppengerechte und langfristige Personalgewinnung werden damit bislang nicht ausgeschöpft. Hochschulen in Stadtstaaten scheinen deutlich eher auf eine intern ausgerichtete Personalgewinnung zu setzen: Sie nutzen interne Kanäle und das Netzwerk ihrer Mitarbeitenden als wichtige Säule des Recruiting. Job- und Karrieremessen hingegen werden – wenn überhaupt – von großen Hochschulen genutzt. Der Großteil des Recruiting erfolgt über eher **kosteneffiziente, digitale und netzwerkbasierende Kanäle.**

Die Attraktivität von Hochschulen als Arbeitgeber im Verwaltungsbereich ist eingeschränkt – große Ambivalenz bei der Struktur des öffentlichen Dienstes. Die Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes, die Arbeitgeberkonkurrenz und die geringen Aufstiegsmöglichkeiten schränken die Arbeitgeberattraktivität von Hochschulen im Verwaltungsbereich stark ein. Gleichwohl bleiben andere Vorteile des öffentlichen Dienstes – Arbeitsplatzsicherheit, Urlaubs- und Überstundenregelungen – hochgeschätzt. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass insbesondere in gesellschaftlichen Krisensituationen der Wert des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber sehr hoch ist. Während die Entgeltstruktur in Süddeutschland zunehmend als Wettbewerbsnachteil wahrgenommen wird, wird sie in den neuen Bundesländern und bei kleinen Hochschulen als stabil und sicher empfunden. Die Studie zeigt: Eine

einheitliche Entgeltgestaltung reicht nicht aus. Stattdessen bedarf es **regional differenzierter Ansätze**, um die Attraktivität zu stärken.

HIS-HE wird die skizzierten Thesen und Auffälligkeiten der quantitativen Studie aufnehmen und in unterschiedlichen Formaten vertiefen. Insbesondere gilt es, den aufgeworfenen Fragestellungen weiter nachzugehen und diese mit practices aus Hochschule und Wissenschaft anzureichern. Dazu zählen beispielsweise Modelle zur kooperativen Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben oder erfolgreiche job shadowing-Modelle. Weiterhin wird die Rolle der Personalentwicklung und -bindung an Hochschulen in den Fokus genommen. Sollten Sie Interesse an einem vertieften Austausch zu den aufgeworfenen Thesen, den empirischen Befunden oder konkreten Umsetzungsmodellen haben, melden Sie sich gerne bei uns.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary: Zentrale Thesen zur Personalsituation und -gewinnung in der Hochschulverwaltung	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung und Zielsetzung.....	1
1.1. Einleitung	1
1.2. Zielsetzung und Fragestellung	1
2. Empirisches Forschungsdesign	2
2.1. Methodisches Vorgehen.....	2
2.2. Grundbeschreibung des Samples	2
3. Personalsituation in der Hochschulverwaltung.....	3
3.1. Haushalts- und Finanzwesen	7
3.2. Personalwesen.....	10
3.3. Gebäudemanagement.....	13
3.4. IT- und Rechenzentren	16
3.5. Studierendenservices	19
4. Personalgewinnung in der Hochschulverwaltung	22
4.1. Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen	28
4.1.1. Haushalts- und Finanzwesen	31
4.1.2. Personalwesen	33
4.1.3. Gebäudemanagement.....	35
4.1.4. IT- und Rechenzentren	37
4.1.5. Studierendenservices	39
4.2. Differenzierung der Hochschultypen.....	41

4.3. Differenzierung in der geografischen Verortung.....	44
4.3.1. Bundesländer im Norden, Osten, Westen und Süden	44
4.3.2. Stadtstaaten und Flächenländer	46
4.3.3. Alte und neue Bundesländer	48
4.3.4. Stadtgröße.....	50
4.4. Differenzierung der Hochschulgröße.....	52
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	55

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Personalsituation in ausgewählten Aufgabenbereichen der Hochschulverwaltung	3	Abb. 4.11	Kanäle der Personalgewinnung im Haushalts- und Finanzwesen	31
Abb. 3.2	Anteile des Personals je EG insgesamt	4	Abb. 4.12	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Haushalts- und Finanzwesen	32
Abb. 3.3	Anteil des Personals je Entgeltgruppe nach Verwaltungsbereichen.....	6	Abb. 4.13	Kanäle der Personalgewinnung im Personalwesen.....	33
Abb. 3.4	Einschätzung zur Personalsituation im Haushalts- und Finanzwesen...	7	Abb. 4.14	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Personalwesen	34
Abb. 3.5	Anteile des Personals je EG im Haushalts-/Finanzwesen	8	Abb. 4.15	Kanäle der Personalgewinnung im Gebäudemanagement	35
Abb. 3.6	Einschätzung zur Personalsituation im Personalwesen	10	Abb. 4.16	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Gebäudemanagement	36
Abb. 3.7	Anteile des Personals je EG im Personalwesen.....	11	Abb. 4.17	Kanäle der Personalgewinnung in IT-/Rechenzentren	37
Abb. 3.8	Einschätzung zur Personalsituation im Gebäudemanagement.....	13	Abb. 4.18	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung in IT-/Rechenzentren	38
Abb. 3.9	Anteile des Personals je EG im Gebäudemanagement	14	Abb. 4.19	Kanäle der Personalgewinnung im Studierendenservice	39
Abb. 3.10	Einschätzung zur Personalsituation in IT-/Rechenzentren.....	16	Abb. 4.20	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Studierendenservice	40
Abb. 3.11	Anteile des Personals je EG in IT-/Rechenzentren	17	Abb. 4.21	Kanäle der Personalgewinnung je Hochschultyp	41
Abb. 3.12	Einschätzung zur Personalsituation in den Studierendenservices	19	Abb. 4.22	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung je Hochschultyp.....	42
Abb. 3.13	Anteile des Personals je EG in Studierendenservices.....	20	Abb. 4.23	Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen je Hochschultyp	43
Abb. 4.1	Nutzungshäufigkeit je Kanal für die Personalgewinnung.....	22	Abb. 4.24	Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Bundesländern (Himmelsrichtungen)	44
Abb. 4.2	Einschätzung zur Bewährtheit der Kanäle für die Personalgewinnung	23	Abb. 4.25	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach Bundesländern (Himmelsrichtungen).....	45
Abb. 4.3	Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung	25	Abb. 4.26	Kanäle der Personalgewinnung differenziert Flächenländern und Stadtstaaten.....	46
Abb. 4.4	Einschätzung zur Veränderung der Dauer der Ausschreibungen.....	26	Abb. 4.27	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert Flächenländern und Stadtstaaten	47
Abb. 4.5	Einschätzung zur Anzahl der Bewerber:innen.....	26	Abb. 4.28	Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach alten/neuen Bundesländern.....	48
Abb. 4.6	Einschätzung zur Qualität der Bewerber:innen.....	26	Abb. 4.29	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach alten/neuen Bundesländern.....	49
Abb. 4.7	Häufigste Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen.....	27	Abb. 4.30	Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Stadtgröße.....	50
Abb. 4.8	Kanäle der Personalgewinnung im Vergleich der Verwaltungsbereiche.....	28			
Abb. 4.9	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Vergleich der Verwaltungsbereiche.....	29			
Abb. 4.10	Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen im Vergleich der Verwaltungsbereiche.....	30			

Abb. 4.31	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach Stadtgröße	51
Abb. 4.32	Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Hochschulgröße ..	52
Abb. 4.33	Rahmenbedingungen der Personalgewinnung nach Hochschulgröße.....	53
Abb. 4.34	Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen nach Hochschulgröße.....	54

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Rücklaufquoten je Verwaltungsbereich	2
Tab. 3.1	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) in der Hochschulverwaltung.....	5
Tab. 3.2	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Haushalts- und Finanzwesen.....	9
Tab. 3.3	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Personalwesen.....	12
Tab. 3.4	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Gebäudemanagement.....	15
Tab. 3.5	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) in IT- und Rechenzentren	18
Tab. 3.6	Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Studierendenservice.....	21

1. Einleitung und Zielsetzung

1.1. Einleitung

Im Rahmen der vielfältigen Projekte von HIS-HE in und mit Hochschulen wird seit einigen Jahren vermehrt die Personalsituation in den Verwaltungen der Hochschulen problematisiert. Dabei greifen die angesprochenen Themen unterschiedlichste Perspektiven und gesamtgesellschaftliche Diskurse auf. An vorderster Stelle ist der demografische Wandel¹ anzuführen, der durch zwei sich verstärkende Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist: das anstehende ruhestandsbedingte Ausscheiden der Babyboomer:innen und der insgesamt grassierende Fachkräftemangel in der Verwaltung².

Auch unabhängig von den aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen, scheinen die Hochschulen teilweise große Probleme zu haben, Stellen adäquat besetzen zu können. Hinzu kommen die – mindestens aus Perspektive der Kanzler:innen – veränderten und gestiegenen Anforderungen an Hochschulen und deren Verwaltungen³. Dabei verändern sich oder steigen die Anforderungen an Hochschulverwaltungen nicht nur aus quantitativer Perspektive. Auch qualitativ wird vielfach von gestiegenen Anforderungen an Services berichtet⁴. Ursächlich hierfür sind sicherlich auch die Digitale Transformation sowie die damit einhergehenden technischen, systembedingten und wissenschaftsnahen Anforderungen an das Verwaltungspersonal. Jene Umstände, die an dieser Stelle keinen Anspruch auf

Vollständigkeit genießen, führen zu einer aktuell kritischen und langfristig prekären Personalsituation in den Verwaltungen der Hochschulen.

1.2. Zielsetzung und Fragestellung

Für die vorliegende Publikation haben wir den Themenkomplex auf zwei wesentliche Aspekte fokussiert: die *Personalsituation* und die *Personalgewinnung*. Dies ermöglichte uns die Formulierung von zwei leitenden Fragen für die Untersuchung:

- (1) Wie stellt sich die Personalsituation in der Verwaltung an deutschen Hochschulen dar?
- (2) Welche Wege beschreiten die Hochschulen bei der Personalgewinnung für ihre Verwaltungen?

Über die Beantwortung der genannten Fragen hinaus identifizieren wir Impulse, die für eine funktionierende Personalgewinnung ausschlaggebend sein können. Bei der Darstellung der Ergebnisse werden Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen, den Hochschultypen, der geografischen Verortung der Hochschulen sowie der Hochschulgröße berücksichtigt.

Zu Beginn erläutern wir das Forschungsdesign, bevor abschließend eine kurze Zusammenfassung und ein Ausblick gewährt wird. Ergänzend zu den deskriptiven Erläuterungen schließt jeder Abschnitt mit weiterführenden Gedanken und Ideen ab.

¹ Destatis. Demografischer Wandel. Abgerufen von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/inhalt.html>. [18.02.2026].

² Groll, T. (2022, 17. Januar). Wenn die Babyboomer in Rente gehen, beginnen die Probleme. Die Zeit. Abgerufen von <https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-01/fachkraeftemangel-demografie-einwanderung-daten>. [18.02.2026].

³ Vgl. dazu u.a. Möller, B., Gilch, H. & Würmseer, G. (2022). *Veränderung der Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen an Hochschulen*. HIS-HE: Medium November 2022. Abgerufen unter <https://his-he.de/publikation/veraenderung-der-aufgaben-in-den-forschungs-und-lehrunterstuetzenden-bereichen-an-hochschulen/>. [18.02.2026].

⁴ Vgl. dazu u. a. Banscheraus (2024): Die Unsichtbaren. In: *DUZ Wissenschaft & Management* 09/2024. S. 12-21.

2. Empirisches Forschungsdesign

2.1. Methodisches Vorgehen

An erster Stelle stand die Fokussierung auf die fünf als Kernverwaltung geltenden Bereiche Haushalts- und Finanzwesen, Personalwesen, Gebäudemanagement, IT- und Rechenzentren sowie Studierendenservices. Bereiche wie Organisation und Planung oder Kommunikation betrachten wir als Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, die vielfach anderen strukturellen Rahmenbedingungen (bspw. Be- und Entfristung, Gestaltungsgrad der Mitarbeitenden) unterliegen.

Für einen erfolgreichen Online-Survey war die gezielte Ansprache der Leitungen der Organisationseinheiten zentral, sodass für diesen Zweck die Kontakte samt E-Mail-Adressen an allen deutschen Hochschulen in staatlicher Trägerschaft⁵ aufbereitet wurden. Parallel wurde der Fragebogen entlang der leitenden Fragen und bisherigen Erkenntnissen entwickelt und anschließend in LimeSurvey⁶ umgesetzt. Die inhaltliche Strukturierung des Fragebogens bestand aus vier Blöcken und orientierte sich an den leitenden Forschungsfragen: A) Grunddaten, B) Angaben zur aktuellen Personalsituation, C) Angaben zur Personalgewinnung, D) Abschließende Angaben und Hinweise.

Die Möglichkeit zur Teilnahme an der Umfrage war vom 12.11.2024 bis zum 31.12.2024 gegeben. Am 26.11.2024 folgte eine Erinnerung zur Teilnahme an der Umfrage. Um die Auswertung des Online-Surveys zu unterstützen, wurde SPSS⁷ genutzt.

⁵ Die privaten Hochschulen wurden nicht in das Sample aufgenommen, da sie über teils andere Strukturen und v. a. andere Rahmenbedingungen als Arbeitgeber aufweisen.

⁶ LimeSurvey ist ein digitales Tool zur Entwicklung und Erfassung von Online-Umfragen.

⁷ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ist eine Software für die statistische Datenanalyse.

2.2. Grundbeschreibung des Samples

An der Befragung haben 253 Leitungen aus den fünf Kernverwaltungsbereichen teilgenommen, was einer Rücklaufquote von ca. 21 % (vgl. Tab. 2.1) entspricht.

	Häufigkeit	Angeschriebene Personen ⁸	Rücklaufquoten
Gebäudemanagement	47	246	19,11 %
Haushalts- und Finanzwesen	39	246	15,85 %
IT-/Rechenzentrum	58	246	23,58 %
Personalwesen	53	247	21,46 %
Studierendenservice	56	258	21,71 %
Gesamt	253	1.215	20,82 %

Tab. 2.1 Rücklaufquoten je Verwaltungsbereich

Insgesamt bildet der Rücklauf des Online-Surveys die Hochschullandschaft in Deutschland repräsentativ ab. Die meisten Teilnehmenden stammen von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW), gefolgt von den Universitäten und Kunst-, Musik-, Film- und Medienhochschulen (KuMuH). Auch gemessen an der Verteilung zwischen den Bundesländern zeigt sich die Repräsentativität. Der Großteil kommt aus NRW, Baden-Württemberg und Bayern. Hinsichtlich der Stadtgröße⁹ entspricht das Sample annähernd einer Gleichverteilung zwischen kleinen/mittleren Städten, kleineren Großstädten und Großstädten. Darüber hinaus zeigt es die Diversität der Hochschulgröße (nach Studierenden und Beschäftigten) in Deutschland.

⁸ Aufgrund von Organisationseinheiten, die mehrere der beschriebenen Verwaltungsbereiche umfassen, entspricht die Summe der angeschriebenen Personen nicht den Gesamtkontakten.

⁹ Klein- und Mittelstadt: <100.000 Einwohner:innen; Kleine Großstadt: 100.000-500.000 Einwohner:innen; Großstadt: >500.000 Einwohner:innen

3. Personalsituation in der Hochschulverwaltung

Die Befragten wurden einerseits um quantitative Angaben zum Personal in den entsprechenden Verwaltungsbereichen, andererseits auch um allgemeine Einschätzungen zur Situation in bestimmten Aufgabenbereichen gebeten. Die Erläuterung der Erkenntnisse zur Personalsituation folgt entlang der in Abb. 3.1 dargestellten Systematik. Sie zeigt die Einschätzung der Befragten zur Personalsituation in bestimmten Aufgabenbereichen auf einer fünfstufigen Skala von sehr gut (grün) bis sehr schlecht (dunkelblau). Abb. 3.1 zeigt dabei vor allem die Heterogenität der Einschätzungen zu bestimmten Aufgabenbereichen, während in den folgenden Abschnitten die Aufgabenbereiche der jeweiligen Kernverwaltungsgebiete fokussiert werden.

Deutlich sichtbar wird in Abb. 3.1 einerseits die überwiegend (sehr) schlechte Einschätzung der Befragten zur Personalsituation in den Bereichen IT-Sicherheit,

Datenschutz, Zoll- und Steuerangelegenheiten und dem technischen Gebäudemanagement. Hier schätzen 45-59 % der Befragten die Personalsituation als (sehr) schlecht ein.

Andererseits zeigt der untere Teil der Abbildung die tendenziell (sehr) gute Einschätzung der Befragten für die vier Aufgabenbereiche Finanz- und Budgetmanagement, Rechnungswesen, Finanzcontrolling und Studierendengewinnung. 55-65 % der Befragten schätzen die Personalsituation hier (sehr) gut ein.

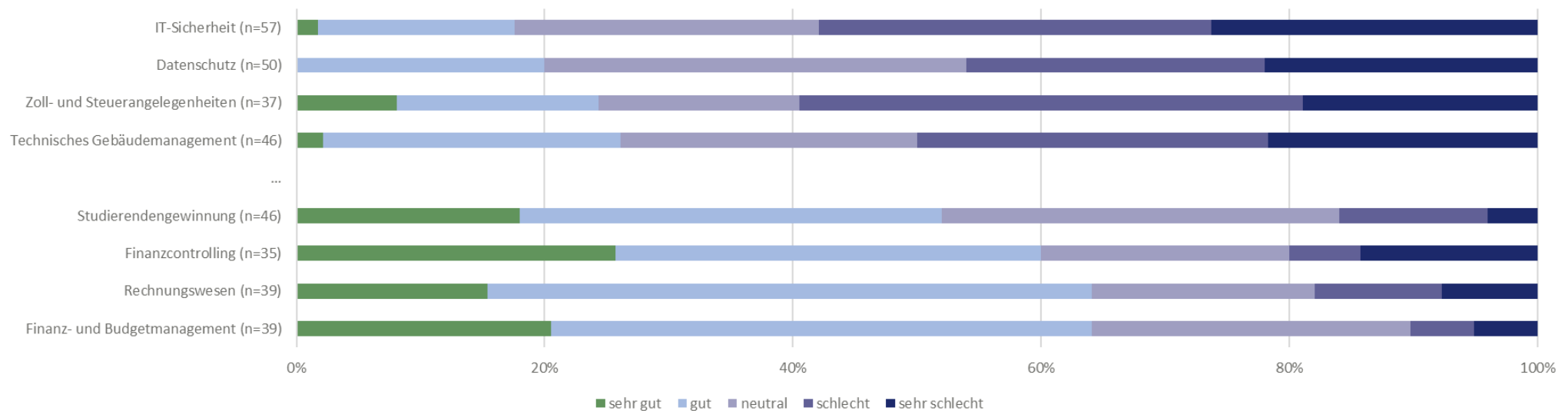


Abb. 3.1 Personalsituation in ausgewählten Aufgabenbereichen der Hochschulverwaltung

In Abb. 3.2 wird die Personalsituation in Bezug auf die Anteile des Personals je Entgeltgruppe dargestellt. 43 %¹⁰ der Mitarbeitenden in den Verwaltungsbereichen der Hochschulen sind in den Gruppen E9-E12 eingruppiert. Dagegen macht der Anteil derjenigen, die in den Entgeltgruppen E1-E4 eingruppiert sind nur 4 % aus.

Bei einer weiterführenden Analyse je Hochschultyp zeigen sich teilweise große Unterschiede. So liegt der Anteil des E13-E15/E16-Personals an HAW (11 %) deutlich unter und der Anteil des E9-E12-Personals an HAW (52 %) deutlich über den Werten für alle Hochschulen. Auch bei den KuMuH zeigt sich eine derartige Verschiebung – allerdings zwischen dem Anteil des E9-E12-Personals (50 %) und des E5-E8-Personals (20 %). Besonders hoch ist außerdem der Anteil des sonstigen Personals (7 %).

Eine differenzierte Analyse der Bundesländer nach Himmelsrichtungen¹¹ zeigt Abweichungen von der Gesamtbetrachtung vor allem in drei Bereichen. Erstens ist der Anteil des E1-E4-Personals in norddeutschen Hochschulen deutlich geringer (1 %) als in den anderen Clustern. Zweitens ist in süddeutschen Hochschulen der Anteil des E9-E12-Personals deutlich niedriger (36 %), gleichzeitig der Anteil des E13-E15/E16-Personals deutlich höher (25 %). Eine weitere Auffälligkeit betrifft die ostdeutschen Hochschulen. Dort ist der Anteil des E5-E8-Personals deutlich niedriger (25 %), gleichzeitig sind die Anteile des E9-E12-Personals (50 %) und des E1-E4-Personals (7 %) deutlich höher.

Eine große Abweichung in den Personalanteilen je Entgeltgruppe zeigt sich auch bei der Betrachtung der Stadtgröße je Hochschulstandort. Insbesondere scheinen Hochschulen in Großstädten deutlich mehr Personal in E9-E12 (48 %) einzugruppieren als in E5-E8 (27 %). Umgekehrt ist in Klein- und Mittelstädten sowie kleinen

Großstädten ein höherer Anteil in E5-E8 (33 %) und ein niedriger in E9-E12 (41 %) eingruppiert.

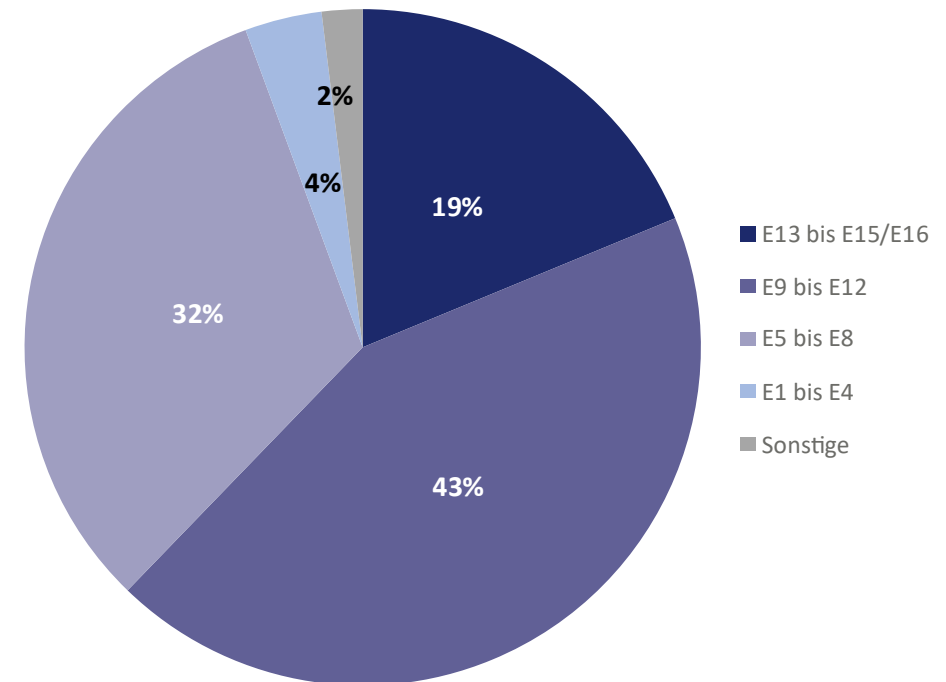


Abb. 3.2 Anteile des Personals je EG insgesamt

Süd: Baden-Württemberg, Bayern

West: Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland

¹⁰ Die Prozentangaben wurden jeweils auf volle Prozentwerte gerundet.

¹¹ Nord: Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein

Ost: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	46	111	68	10	3
	Anteil Einheiten an gesamt (n=253)	18,18 %	43,87 %	26,88 %	3,95 %	1,19 %
	Summe Vakante Stellen	115	237	177	14	4
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	62	112	90	14	5
	Anteil Einheiten an gesamt (n=253)	24,51 %	44,27 %	35,57 %	5,53 %	1,98 %
	Summe Vakante Stellen	137	290	263	26	11

Tab. 3.1 Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) in der Hochschulverwaltung

Über die Verwaltungsbereiche hinweg wurden die aktuell vakanten Stellen sowie die zukünftigen Vakanzen aufgrund ruhestandsbedingten Ausscheidens bis 2027 abgefragt. Tab. 3.1 zeigt zwei gravierende Auffälligkeiten. Erstens zeigt die Summe der aktuell und bis 2027 vakanten Stellen eine große Divergenz zwischen den Entgeltgruppen. Während beispielsweise in E1-E4 aktuell 14 und 26 absehbare Vakanzen bestehen, treten diese in den höheren Entgeltgruppen deutlich häufiger auf. Besonders hoch fallen die Werte im E9-E12-Personal mit 237 aktuellen und 290 absehbaren Vakanzen aus. Bezogen auf die unterschiedlichen Hochschultypen entfallen 63 % aller aktuellen und 70 % aller absehbaren Vakanzen auf die Universitäten.

Tab. 3.1 zeigt außerdem, dass nicht flächendeckend für alle befragten Einheiten Vakanzen bestehen. Vielmehr konzentrieren sich diese auf einen bestimmten Anteil an Organisationseinheiten. Die Vakanzen in den Entgeltgruppen E9-E12 gehen auf ca. 44 % der befragten Einheiten zurück. Die Werte in den übrigen Entgeltgruppen sind deutlich heterogener und liegen zwischen 36 % der befragten Einheiten beim ruhestandsbedingten Ausscheiden bis 2027 und knapp 4 % der befragten Einheiten bei den aktuellen Vakanzen in den unteren Entgeltgruppen E1-E4. Insgesamt konnte außerdem festgestellt werden, dass in 61 % der befragten Einheiten mit zukünftigen Vakanzen bis 2027 zu rechnen ist – auch hier zeigen sich im Folgenden deutliche Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen.

Die Analyse der Hochschultypen zeigt, dass an 26 % der befragten universitären Einheiten aktuell vakante E13-E15/E16-Stellen aufzufinden sind. An den HAW (13 %) und den KuMuH (13 %) sind diese Anteile deutlich geringer. Dafür sind in über der Hälfte der befragten Einheiten an HAW (53 %) und KuMuH (58 %) aktuell vakante Stelle beim E9-E12-Personal vorzufinden.

Bezogen auf zukünftigen Vakanzen bis 2027 scheinen sich die Differenzen zwischen den Hochschultypen zu verstärken. In 30 % aller befragten universitären Einheiten wird es bis 2027 Vakanzen im Bereich E13-E15/E16 geben. Im Vergleich dazu ist dieser Anteil an KuMuH (17 %) und HAW (9 %) deutlich geringer.

Differenziert man die Vakanzen entlang der Stadtgröße der Hochschulen, so fällt vor allem auf, dass sich die Anteile der vakanten Stellen auf unterschiedliche Entgeltgruppen fokussieren. Der Anteil vakanter Stellen in E13-E15/16 ist in Klein- und Mittelstädten wesentlich geringer (14 %) als in Großstädten (20 %). Ein umgekehrtes Bild zeigt sich für E5-E8: 37 % in Klein- und Mittelstädten, 27 % in Großstädten. Die Werte der kleinen Großstädte sind sehr nah an denen der Großstädte.

Insgesamt ist festzuhalten, dass aktuell bereits nahezu 550 vakante Stellen in den betrachteten Verwaltungseinheiten existieren, und bis zum Jahr 2027 weitere 727 ruhestandsbedingte Vakanzen entstehen. Basierend auf dem repräsentativen Sample und der Rücklaufquote von knapp über 20 %, dürften die dargestellten

Vakanzen für alle Hochschulen in Deutschland skalierbar sein und demnach bei über 6.000 vakanten Stellen liegen.

Abb. 3.3 zeigt den Anteil des Personals je Entgeltgruppe differenziert nach den fünf Verwaltungsbereichen. Offensichtlich werden deutliche Differenzen zwischen den Verwaltungsbereichen, die in den Abschnitten 3.1-3.5 näher erläutert werden.

Eine systematische Analyse struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen je Verwaltungsbereich ist aufgrund der zu geringen Stichprobengröße nicht möglich. Es deuten sich jedoch Tendenzen an, die in den untenstehenden Abschnitten ausgeführt werden.

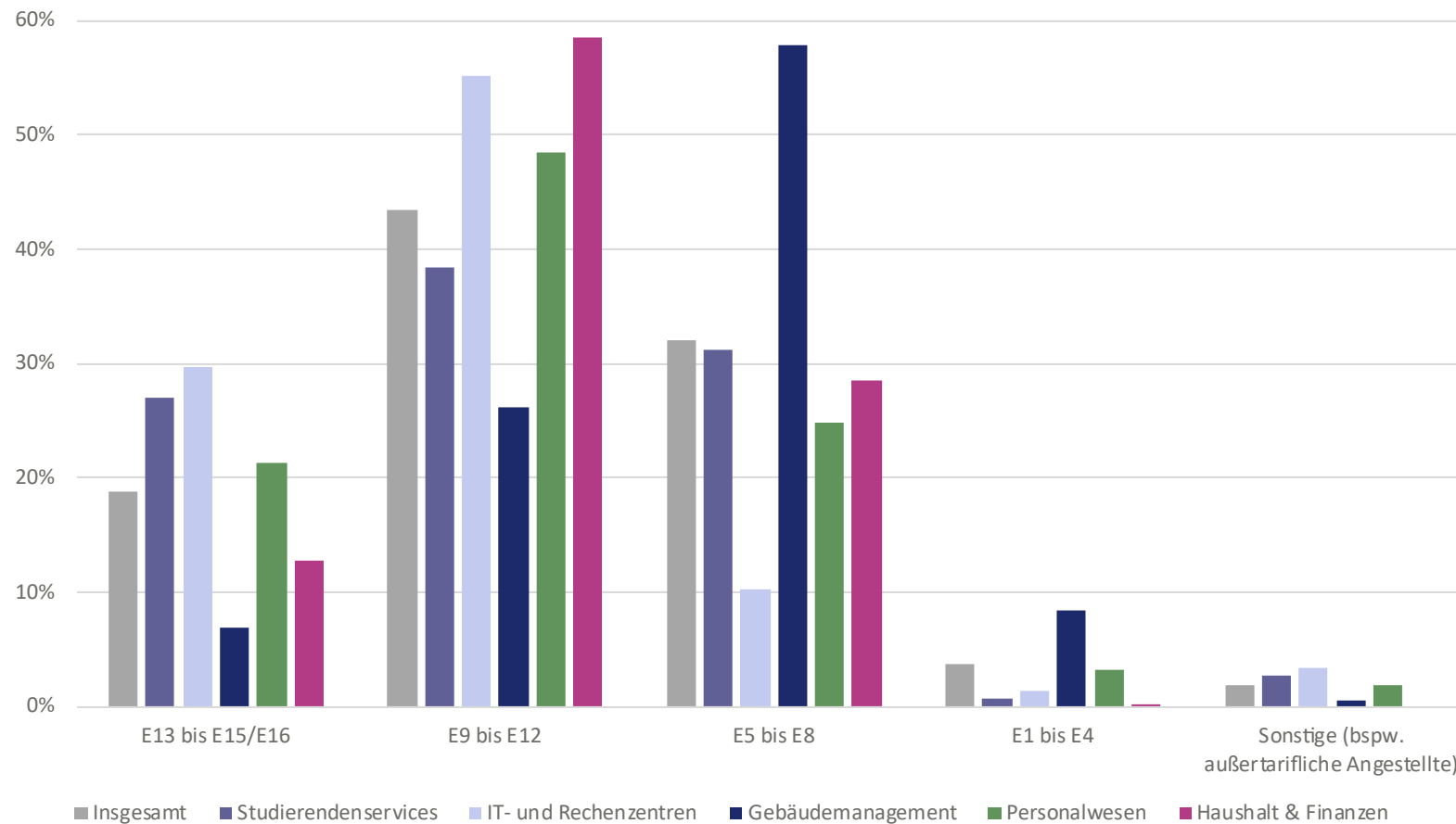


Abb. 3.3 Anteil des Personals je Entgeltgruppe nach Verwaltungsbereichen

3.1. Haushalts- und Finanzwesen

Abb. 3.4 zeigt die Einschätzung der Befragten zur aktuellen Personalsituation im Haushalts- und Finanzwesen, aufgegliedert in sechs Aufgabenbereiche. Auffällig ist dabei die sehr heterogene Situation zwischen den unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Im Finanzcontrolling, dem Rechnungswesen sowie dem Finanz- und Budgetmanagement geben über 60 % der Befragten an, dass die Personalsituation gut oder sehr gut sei. Vor allem in Letzterem scheint die Personalsituation weniger angespannt zu sein – lediglich 10 % der Befragten geben eine schlechte oder sehr schlechte Personalsituation an. Mit deutlichem Abstand folgen die Aufgabenbereiche Haushaltsrecht und Beschaffungswesen, bei denen knapp über 20 % eine schlechte oder sehr schlechte Personalsituation angeben. In diesen Bereichen

sehen hingegen auch nahezu 50 % der Befragten eine gute bis sehr gute Personalsituation.

Sehr angespannt scheint die Personalsituation in den Zoll- und Steuerangelegenheiten. Mit wiederum deutlichem Abstand kann für diesen Bereich festgehalten werden, dass nahezu 60 % der Leitungen des Haushalts- und Finanzwesens die Personalsituation als (sehr) schlecht einschätzen. Nur knapp über 20 % sehen eine (sehr) gute Personalsituation.

Hinsichtlich struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen deutet sich im Haushalts- und Finanzwesen an den HAW eine tendenziell positivere Wahrnehmung der Personalsituation als an den anderen Hochschultypen an. Weiterhin wird die Personalsituation im universitären Finanz- und Budgetmanagement sowie Haushaltsrecht (auch an KuMuH) tendenziell besser eingeschätzt, wohingegen die

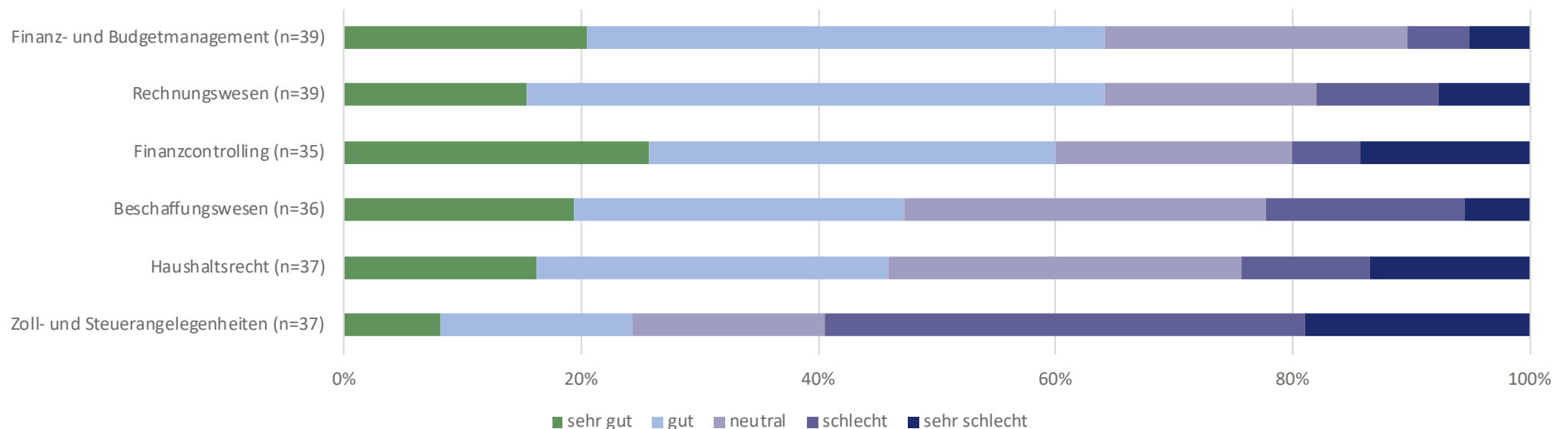


Abb. 3.4 Einschätzung zur Personalsituation im Haushalts- und Finanzwesen

Personalsituation an den KuMuH in den Bereichen Beschaffungswesen und Finanzcontrolling deutlich schlechter wahrgenommen wird.

In Bezug auf die geografische Verortung der Hochschulen zeigen sich ebenfalls Tendenzen. Die norddeutschen Hochschulen nehmen ihre Personalsituation im Haushalts- und Finanzwesen deutlich schlechter wahr (vor allem im Finanz- und Budgetmanagement, Rechnungswesen und Haushaltsrecht), während die westlichen Hochschulen eine tendenziell positivere Wahrnehmung haben. Spannend scheint das Ergebnis, dass die ostdeutschen Hochschulen ihre Personalsituation in vier Bereichen tendenziell besser einschätzen als die Hochschulen im Norden, Westen und Süden: Finanz- und Budgetmanagement, Rechnungswesen, Finanzcontrolling, Haushaltsrecht. Mit Ausnahme des Beschaffungswesens, in welchem die Situation schlechter eingeschätzt wird.

Betrachtet man die Tendenzen in Bezug auf die Hochschulgröße, so zeigt sich lediglich die Tendenz, dass große Hochschulen die Personalsituation im Finanz- und Budgetmanagement sowie Haushaltsrecht schlechter einschätzen, sich im Finanzcontrolling aber besser aufgestellt sehen.

Die differenzierte Betrachtung der Personalsituation in Bezug auf die Stadtgröße zeigt eine grundsätzlich positivere Wahrnehmung an den Hochschulen in Klein- und Mittelstädten. Diese liegt in jedem Bereich – teilweise deutlich (bspw. Finanzcontrolling, Zoll- und Steuerangelegenheiten) – über dem Mittelwert aller Hochschulen. Gleichzeitig liegt die Einschätzung von Hochschulen in allen Aufgabenbereichen unterhalb des Mittelwerts der Hochschulen. Im Besonderen werden die Situation im Rechnungswesen, Finanzcontrolling und den Zoll- und Steuerangelegenheiten schlechter eingeschätzt. Die Hochschulen in kleinen Großstädten hingegen liegen eher nah am Mittelwert, mit der Ausnahme des Finanzcontrolling mit einer tendenziell schlechteren Einschätzung der Personalsituation.

In Abb. 3.5 wird die Personalsituation in Bezug auf die Anteile des Personals im Haushalts- und Finanzwesen je Entgeltgruppe dargestellt. 59 % der Mitarbeitenden in den Einheiten des Haushalts- und Finanzwesens sind in E9-E12 eingruppiert. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abb. 3.3, Seite 6) ist dieser Anteil deutlich höher – beispielsweise sind im Gebäudemanagement nur 26 % des Personals in den Entgeltgruppen E9-E12 angestellt.

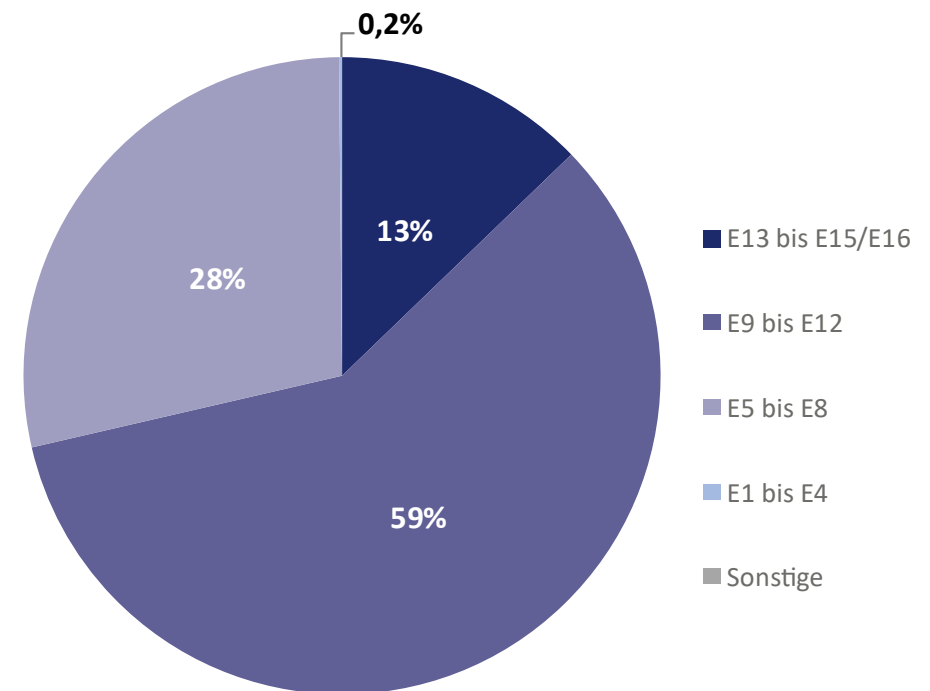


Abb. 3.5 Anteile des Personals je EG im Haushalts-/Finanzwesen

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	3	14	14	0	0
	Anteil Einheiten an gesamt	9,68 %	45,16 %	45,16 %	0,00 %	0,00 %
	Summe Vakante Stellen	5	23	27	0	0
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	6	16	14	0	0
	Anteil Einheiten an gesamt	16,67 %	44,44 %	38,89 %	0,00 %	0,00 %
	Summe Vakante Stellen	8	32	23	0	0

Tab. 3.2 Vakanten und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Haushalts- und Finanzwesen

Tab. 3.2 zeigt die aktuell sowie zukünftig vakanten Stellen in den Organisationseinheiten des Haushalts- und Finanzwesens. Da das Sample im Haushalts- und Finanzwesen (N=39) vergleichsweise klein ist, dürfen die Werte nicht überinterpretiert werden. Dennoch zeigt sich, dass aktuell 55 Vakanten bestehen und bis 2027 weitere 63 Vakanten hinzukommen werden. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass unabhängig von den Entgeltgruppen in 22 von 39 Einheiten des Haushalts- und Finanzwesens – und damit in 56 % der befragten Einheiten des Haushalts- und Finanzwesens – bis 2027 mit ruhestandsbedingten Vakanten zu rechnen ist.

Gedanken und Ideen

- Ähnliche Personalsituation in vielen Aufgabenbereichen.
- Die differenzierte Betrachtung der Situation im Haushalts-/Finanzwesen zeigt deutliche Unterschiede bzgl. Hochschulgröße, -geografie und -typ.
- Eingruppierung des Personals (>E4) als bewusste Entscheidung?



3.2. Personalwesen

Abb. 3.6 zeigt die Einschätzung der Befragten zur aktuellen Personalsituation im Personalwesen, aufgegliedert in sieben Aufgabenbereiche. Auffällig ist die vergleichbare Situation zwischen den unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Zu beiden Enden der Skala fiel die Zustimmung verhältnismäßig gering aus – max. 20 % der Befragten gaben eine sehr schlechte Personalsituation für einen Aufgabenbereich (Gesundheitsmanagement) an und max. 10 % eine sehr gute Personalsituation (Gesundheitsmanagement, Abrechnungsverfahren). Gleichzeitig ballen sich somit die mittleren Einschätzungen zur Personalsituation im Personalwesen. Dennoch gaben in keinem der sechs Bereiche mehr als 50 % der Befragten an, dass die

Personalsituation (sehr) gut sei. Vor allem in den Abrechnungsverfahren ist dieser Wert mit knapp über 20 % sehr niedrig (Sample vergleichsweise klein).

Ca. 40 % der Befragten gaben an, dass die Personalsituation in der Personalwirtschaft/-planung und im Personalrecht schlecht oder sehr schlecht sei. In der Personalentwicklung und dem Gesundheitsmanagement gaben hingegen mit knapp 45 % die meisten der Befragten eine (sehr) gute Personalsituation an.

Hinsichtlich struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen deuten sich im Personalwesen divergierende Tendenzen bei den Universitäten und KuMuH an – die HAW hingegen bewegen sich sehr nah am Gesamtbild. Während die Personalsituation an Universitäten im Gesundheitsmanagement und in der Personalentwicklung tendenziell schlechter ist, ist sie gerade dort bei den KuMuH eher besser. Umgekehrt gilt dies für die Personalwirtschaft/-planung, die

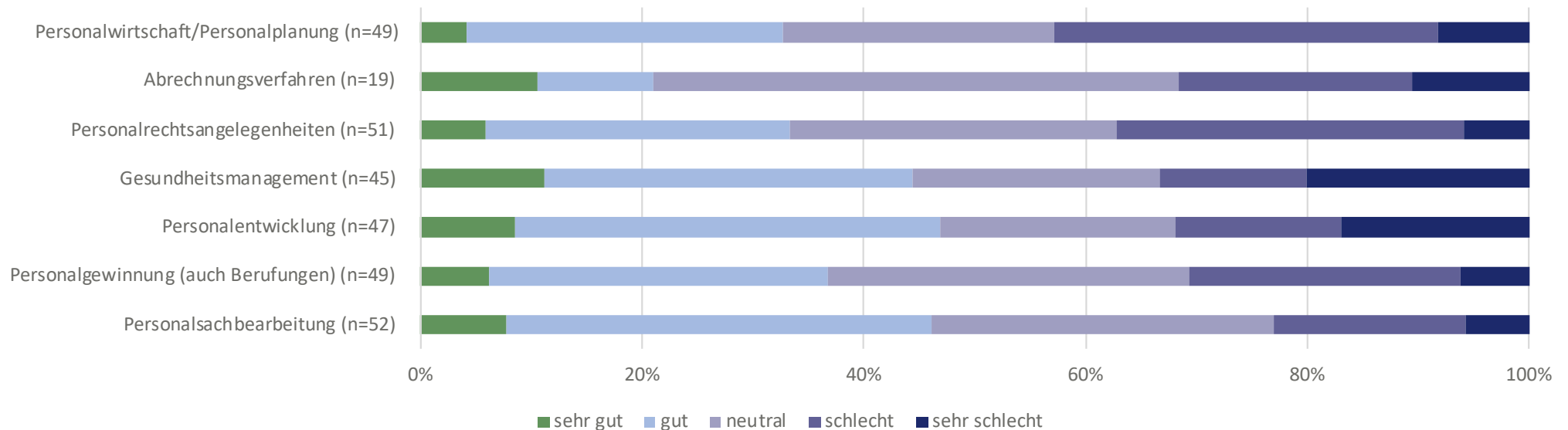


Abb. 3.6 Einschätzung zur Personalsituation im Personalwesen

Personalsachbearbeitung und die Abrechnungsverfahren, wo die Einschätzung an den Universitäten besser als im Mittel und an den KuMuH schlechter ist.

Die geografischen Tendenzen verstärken dies. Die norddeutschen Hochschulen nehmen ihre Personalsituation im Personalwesen ebenfalls schlechter wahr (vor allem im Gesundheitsmanagement sowie der Personalentwicklung) als im Gesamtbild. Die westlichen Hochschulen haben eine tendenziell positivere Wahrnehmung der Personalsituation in den Bereichen Personalwirtschaft/Personalplanung und Sachbearbeitung. In ostdeutschen Hochschulen scheint die Personalsituation im Vergleich zum Gesamtbild dagegen deutlich positiver (bspw. Gesundheitsmanagement). Betrachtet man darüber hinaus die Stadtstaaten im Vergleich mit den Flächenländern, so schätzen die Hochschulen in Stadtstaaten die Personalsituation teilweise deutlich schlechter ein (bspw. Personalgewinnung, Personalwirtschaft/-planung und Personalsachbearbeitung). Im Vergleich der Hochschulen alter und neuer Bundesländer schätzen letztere die Situation tendenziell etwas positiver ein (bspw. Sachbearbeitung, Abrechnungsverfahren, Gesundheitsmanagement).

Betrachtet man die Tendenzen in Bezug auf die Hochschulgröße, so zeigt sich das folgende Bild. Große Hochschulen schätzen die Personalsituation tendenziell schlechter ein (mit einer Ausnahme: Abrechnungsverfahren) und mittelgroße Hochschulen tendenziell schlechter. Die Einschätzungen an kleinen Hochschulen dagegen fallen sehr heterogen aus und weichen teilweise deutlich ab – die Personalsituation in den Abrechnungsverfahren wird deutlich positiver, im Gesundheitsmanagement deutlich negativer eingeschätzt.

Die differenzierte Betrachtung der Personalsituation in Bezug auf die Stadtgröße hat keine grundsätzlich positivere oder negativere Richtung gezeigt. Auffällig ist jedoch, dass die Situation in Hochschulen kleiner und mittlerer Städte im Personalrecht deutlich schlechter wahrgenommen wird. Gleiches gilt für die Situation in

Hochschulen von Großstädten für das Gesundheitsmanagement und die Personalentwicklung.

In Abb. 3.7 wird die Personalsituation in Bezug auf die Anteile des Personals im Personalwesen je Entgeltgruppe dargestellt. 49 % der Mitarbeitenden in den Einheiten des Personalwesens sind in den Gruppe E9-E12 eingruppiert. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abb. 3.2, Seite 6) sind die Abweichungen zum Gesamtbild zwar nicht so deutlich, jedoch in allen Entgeltgruppen sichtbar. Tendenziell leicht höhere Anteile in den Entgeltgruppen E13-E15/E16 und E9-E12, dafür leicht niedrigere Anteile in den übrigen Entgeltgruppen.

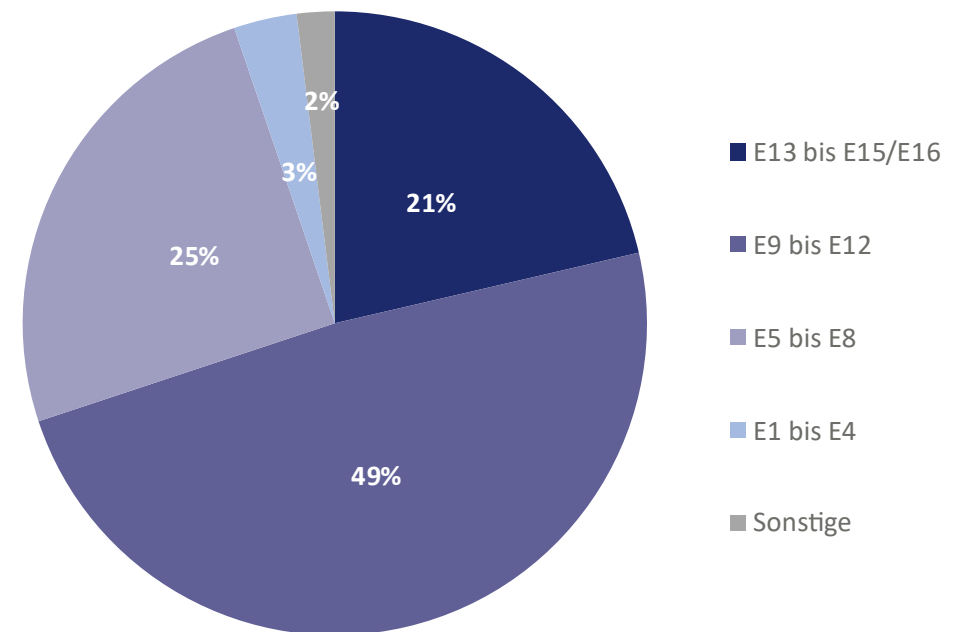


Abb. 3.7 Anteile des Personals je EG im Personalwesen

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	4	18	10	1	1
	Anteil Einheiten an gesamt	11,76 %	52,94 %	29,41 %	2,94 %	2,94 %
	Summe Vakante Stellen	11	39	22	2	1
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	12	21	14	1	1
	Anteil Einheiten an gesamt	24,49 %	42,86 %	28,57 %	2,04 %	2,04 %
	Summe Vakante Stellen	23	38	29	1	5

Tab. 3.3 Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Personalwesen

Tab. 3.3 zeigt die aktuell und zukünftig vakanten Stellen in den Organisationseinheiten des Personalwesens. Es zeigt sich, dass aktuell 75 Vakanzen bestehen und bis 2027 weitere 96 Vakanzen hinzukommen werden. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass unabhängig von den Entgeltgruppen in 34 von 53 Einheiten des Personalwesens – und damit in 59 % der befragten Einheiten des Personalwesens – bis 2027 mit ruhestandsbedingten Vakanzen zu rechnen ist.

Gedanken und Ideen

- Die Aufgabe „Personalentwicklung“ wird selbst nicht übermäßig gut eingeschätzt, gilt gemeinhin aber als ein Schlüssel zur Behebung der kritischen Personalsituation in Verwaltungen.
- Homogenes Bild über die Aufgabenbereiche hinweg → woran liegt das – Allround-Aufgaben (bspw. Sachbearbeitung) vs. spezialisierte Aufgaben (bspw. Personalrecht)?



3.3. Gebäudemanagement

Abb. 3.8 zeigt die Einschätzung der Befragten zur aktuellen Personalsituation im Gebäudemanagement aufgegliedert in acht Aufgabenbereiche. Auffällig ist dabei die weitestgehend homogene Situation zwischen den unterschiedlichen Aufgabenbereichen auf einem niedrigen Niveau. Nur im Aufgabenbereich Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, Gefahrstoffe geben mehr als 40 % der Befragten an, eine (sehr) gute Personalsituation zu haben. Im Baumanagement (40 %) und im kaufmännischen Gebäudemanagement (39 %) geben immerhin noch knapp 40 % der Befragten eine (sehr) gute Personalsituation an.

Eine überwiegend (sehr) schlechte Personalsituation sehen die Befragten im technischen Gebäudemanagement (50 %), dem Umwelt- und Klimaschutz (50 %), dem Energiemanagement und -controlling (48 %) und der Nachhaltigkeit (46 %).

Gleichzeitig schätzen nur knapp 25 % der Befragten die Personalsituation im technischen Gebäudemanagement als (sehr) gut ein.

Hinsichtlich struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen deuten sich im Gebäudemanagement Tendenzen bei den KuMuH an – Universitäten und HAW bewegen sich sehr nah am Gesamtbild. Die Tendenzen in der Wahrnehmung der Personalsituation im Gebäudemanagement an KuMuH gehen in beide Richtungen. Während die Wahrnehmung gegenüber dem Gesamtbild im Baumanagement, infrastrukturellen Gebäudemanagement sowie im Umwelt- und Klimaschutz eher schlechter ist, ist sie im technischen Gebäudemanagement sowie Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, Gefahrstoffe tendenziell positiver.

Die bisher festgestellten geografischen Tendenzen können hinsichtlich der wahrgenommenen Personalsituation im Gebäudemanagement nicht festgestellt werden. Zwar gibt es vereinzelt negativere Wahrnehmung der Personalsituation im

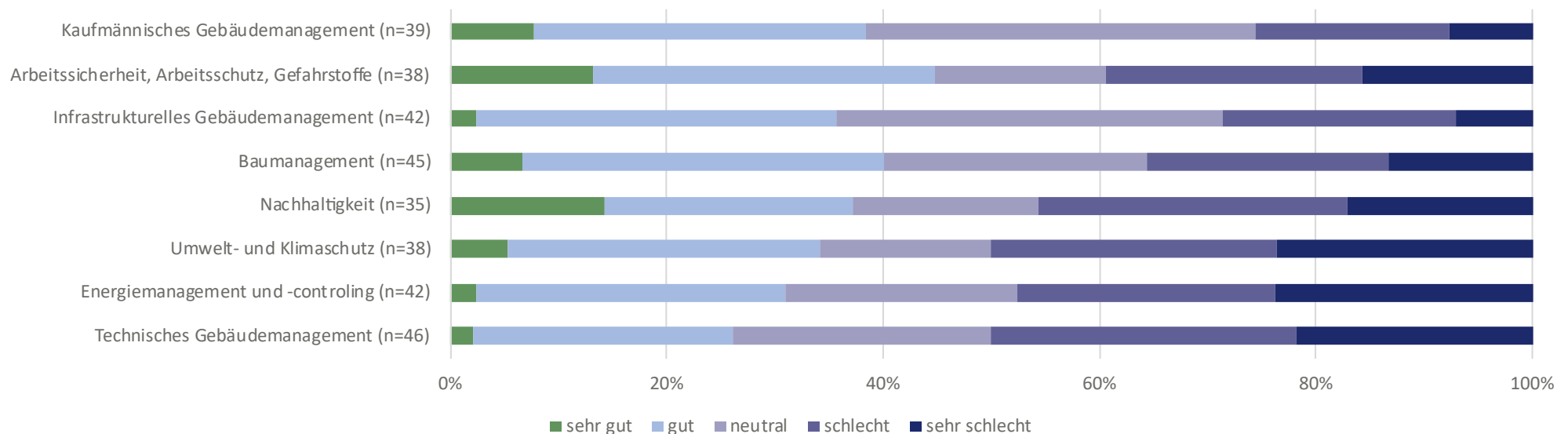


Abb. 3.8 Einschätzung zur Personalsituation im Gebäudemanagement

Osten (technisches Gebäudemanagement) und Süden (kaufmännisches Gebäudemanagement), jedoch auch nur leicht positivere Wahrnehmungen im Norden (Energiemanagement und -controlling) und Westen (Nachhaltigkeit). Betrachtet man darüber hinaus die Stadtstaaten im Vergleich mit den Flächenländern, so verstärkt sich das heterogene Bild. Die Hochschulen in Stadtstaaten schätzen die Personalsituation im Baumanagement und dem technischen Gebäudemanagement deutlich schlechter ein, die Situation im Umwelt- und Klimaschutz sowie Nachhaltigkeit dagegen deutlich besser.

In Bezug auf die Hochschulgröße zeigen sich lediglich minimale Tendenzen bei den kleinen Hochschulen, die ihre Personalsituation im Baumanagement, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudemanagement und dem Energiemanagement leicht schlechter einschätzen.

Die differenzierte Betrachtung der Personalsituation in Bezug auf die Stadtgröße hat keine grundsätzlich positivere oder negativere Richtung gezeigt. Auffällig ist jedoch, dass die Situation im Bereich Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, Gefahrstoffe sowie dem Energiemanagement sehr heterogen wahrgenommen wird. Vertreter:innen von Hochschulen in Großstädten schätzen die Personalsituation deutlich schlechter ein als Hochschulen kleinerer und mittlerer Städte sowie kleiner Großstädte. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen ist jedoch auffällig, dass die Personalsituation in vielen Aufgabenbereichen sehr ähnlich über die Stadtgrößen hinweg eingeschätzt wird (bspw. technisches, infrastrukturelles, kaufmännisches Gebäudemanagement, Umweltmanagement, Nachhaltigkeit).

In Abb. 3.9 werden die Personalanteile je Entgeltgruppe im Gebäudemanagements dargestellt. 58 % der Mitarbeitenden in den Einheiten des Gebäudemanagements sind in den Entgeltgruppen E5-E8 eingruppiert. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abb. 3.2, Seite 6) ist hier ein nahezu doppelt so hoher Anteil des Personals eingestellt. Dies betrifft auch den Anteil des Personals in den Entgeltgruppen E1-E4, der mit 8 % einen mehr als doppelt so hohen Anteil wie in

allen anderen Verwaltungsbereichen einnimmt. Umgekehrt bedeutet dies für die Entgeltgruppen E9-E12 und E13-E15/E16 einen deutlich geringeren Personalanteil.

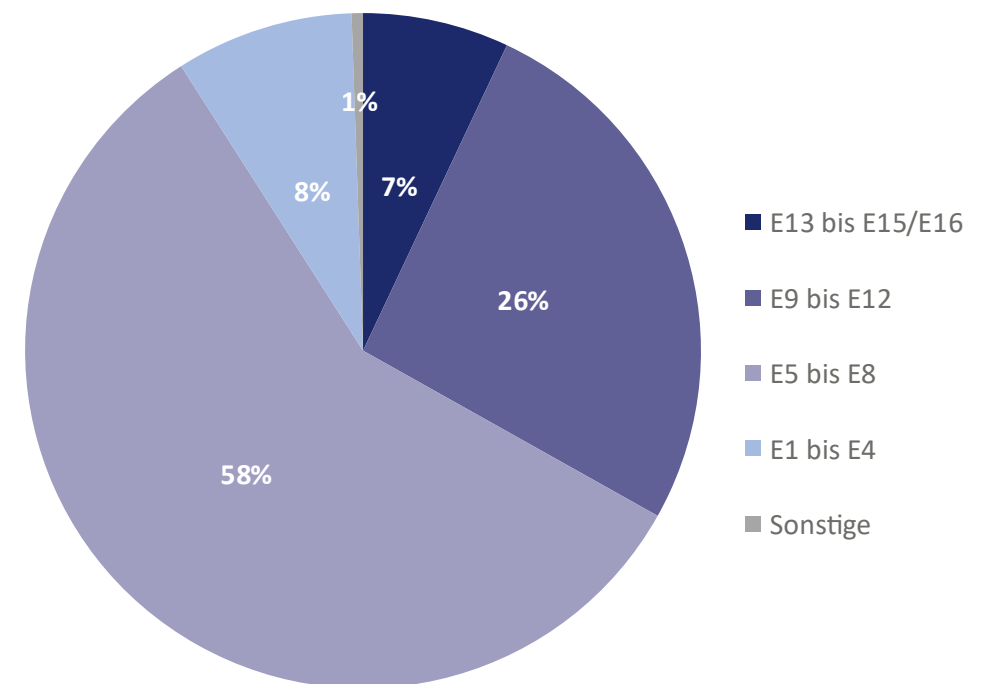


Abb. 3.9 Anteile des Personals je EG im Gebäudemanagement

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	11	27	23	7	1
	Anteil Einheiten an gesamt	15,94 %	39,13 %	33,33 %	10,14 %	1,45 %
	Summe Vakante Stellen	24	62	93	10	1
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	10	24	30	11	0
	Anteil Einheiten an gesamt	13,33 %	32,00 %	40,00 %	14,67 %	0,00 %
	Summe Vakante Stellen	20	77	150	23	0

Tab. 3.4 Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Gebäudemanagement

Tab. 3.4 zeigt die aktuell und zukünftig vakanten Stellen in den Organisationseinheiten des Gebäudemanagements. Es zeigt sich, dass aktuell 190 Vakanzen bestehen und bis 2027 weitere 270 Vakanzen hinzukommen werden. Besonders im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen ist die Anzahl der aktuell und zukünftig vakanten Stellen auffällig hoch. Dies betrifft auch und insbesondere die niedrigen Entgeltgruppen. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass unabhängig von den Entgeltgruppen in 35 von 47 Einheiten des Gebäudemanagement – und damit in 75 % der befragten Einheiten des Gebäudemanagement – bis 2027 mit ruhestandsbedingten Vakanzen zu rechnen ist.

Gedanken und Ideen

- Insgesamt wird die Personalsituation im Gebäudemanagement schlechter als in anderen Verwaltungsbereichen eingeschätzt.
- Anteile E1-E8-Eingruppierungen sehr hoch: Stehen Eingruppierungen sowie Aufgabenspektrum im GM und Arbeitsmarkt hier im Einklang?
- Anteil der (zukünftigen) Vakanzen deutet auf strukturelles Problem hin.



3.4. IT- und Rechenzentren

Abb. 3.10 zeigt die Einschätzung der Befragten zur aktuellen Personalsituation in den IT- und Rechenzentren aufgeschlüsselt in acht Aufgabenbereiche. Auffällig sind die teilweise deutlichen Unterschiede zwischen einzelnen Aufgabenbereichen auf einem niedrigen Niveau. Nur in den Aufgabenbereichen Basisdienste, Netze, Server, Infrastruktur sowie der Nutzendenbetreuung schätzen mehr als 10 % der Befragten die Personalsituation sehr gut ein. Für alle anderen Aufgabenbereiche liegt dieser Wert – teilweise deutlich – unter 10 %. Besonders deutlich wird dies im Bereich Datenschutz und IT-Sicherheit. Hier schätzen maximal 20 % der Befragten die Personalsituation als (sehr) gut ein. Als überwiegend (sehr) gut schätzen die Befragten ohnehin nur die Personalsituation in der Nutzendenbetreuung ein.

Zum Großteil (sehr) schlecht schätzen mehr als 40 % der Befragten die Personalsituation im Bereich Datenschutz sowie Lizenzen und Software ein, in der IT-

Sicherheit sogar nahezu 60 % der Befragten. Die Einschätzungen zur Personalsituation in der Nutzendenbetreuung bleiben hier die Ausnahme.

Hinsichtlich struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen deuten sich in den IT- und Rechenzentren mit wenigen Ausnahmen keine grundsätzlichen Tendenzen an. Beispielsweise wird die Personalsituation an den KuMuH im Bereich Datenschutz tendenziell schlechter wahrgenommen. Alle anderen Einschätzungen bewegen sich um das Gesamtbild der Hochschulen.

Bei den geografischen Tendenzen gibt es ebenfalls kein eindeutiges Bild. Zwar gibt es vereinzelt positivere Wahrnehmungen der Personalsituation im Osten (Pflege/Wartung von Anwendungen in der Verwaltung sowie Lizenzen und Software) und Norden (Telefon, Mediendienste), jedoch auch nur leicht negativere Wahrnehmungen im Norden (Pflege/Wartung von Anwendungen in der Verwaltung) und Süden (Telefon, Mediendienste). Im Vergleich der Hochschulen alter und neuer Bundesländer schätzen Letztere die Personalsituation tendenziell etwas positiver ein. Das gilt für die Pflege/Wartung von Anwendungen in der Verwaltung,

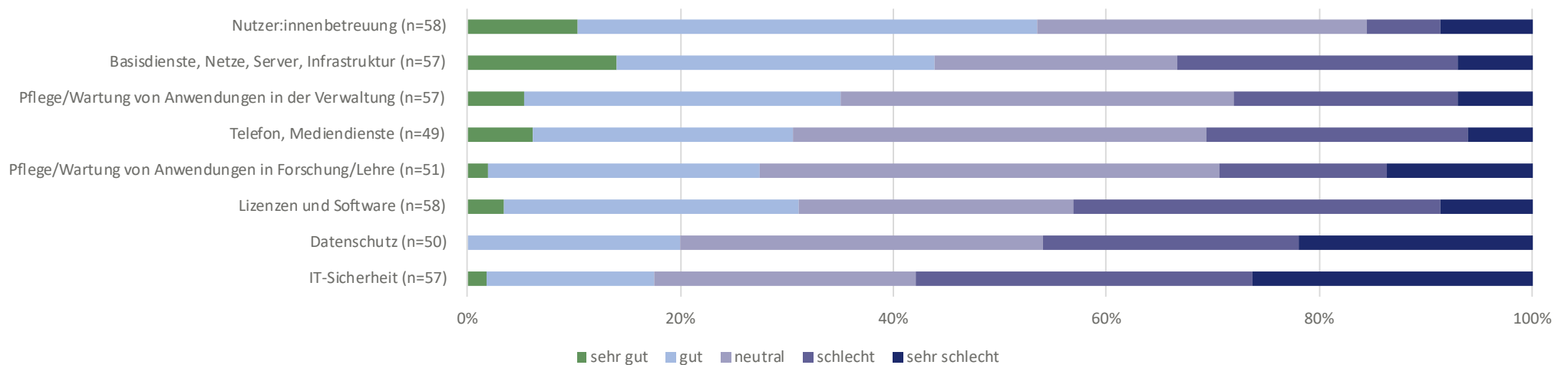


Abb. 3.10 Einschätzung zur Personalsituation in IT-/Rechenzentren

die Basisdienste, Netze, Server sowie Infrastruktur, Lizenzen und Software sowie die IT-Sicherheit.

Betrachtet man die Tendenzen in Bezug auf die Hochschulgröße, zeigt sich auch hier, dass große Hochschulen ihre Personalsituation tendenziell positiver wahrnehmen als die übrigen Hochschulen. Allerdings sind die Unterschiede in den Einschätzungen zwischen den Hochschulgrößen eher gering.

Die differenzierte Betrachtung der Personalsituation in Bezug auf die Stadtgröße zeigt eine grundsätzlich positivere Wahrnehmung an den Hochschulen in kleinen Großstädten. Diese liegt in fast allen Aufgabenbereichen – teilweise deutlich (bspw. Pflege und Wartung von Fachanwendungen in Forschung und Lehre, Basisdienste, Netze, Server, Infrastruktur) – über dem Mittelwert aller Hochschulen. Die Ausnahme bildet die IT-Sicherheit, die an Hochschulen kleiner und mittlerer Städte besser eingeschätzt wird. Gleichzeitig liegt die Einschätzung von Hochschulen in Großstädten tendenziell eher unterhalb des Mittelwerts der Hochschulen. Im Besonderen werden die Situation in der Pflege und Wartung von Fachanwendungen in Forschung und Lehre sowie der Nutzendenbetreuung deutlich schlechter eingeschätzt.

In Abb. 3.11 wird die Personalsituation in Bezug auf die Anteile des Personals je Entgeltgruppe dargestellt. 55 % der Mitarbeitenden in den Einheiten der IT-/Rechenzentren sind in den Entgeltgruppen E9-E12 eingruppiert. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abb. 3.2, Seite 6) ist jedoch auffällig, dass ein großer Anteil des Personals in den Entgeltgruppen E13-E15/E16 zu finden ist und ein vergleichsweise deutlich niedrigerer Anteil (10 %) in den Entgeltgruppe E5-E8.

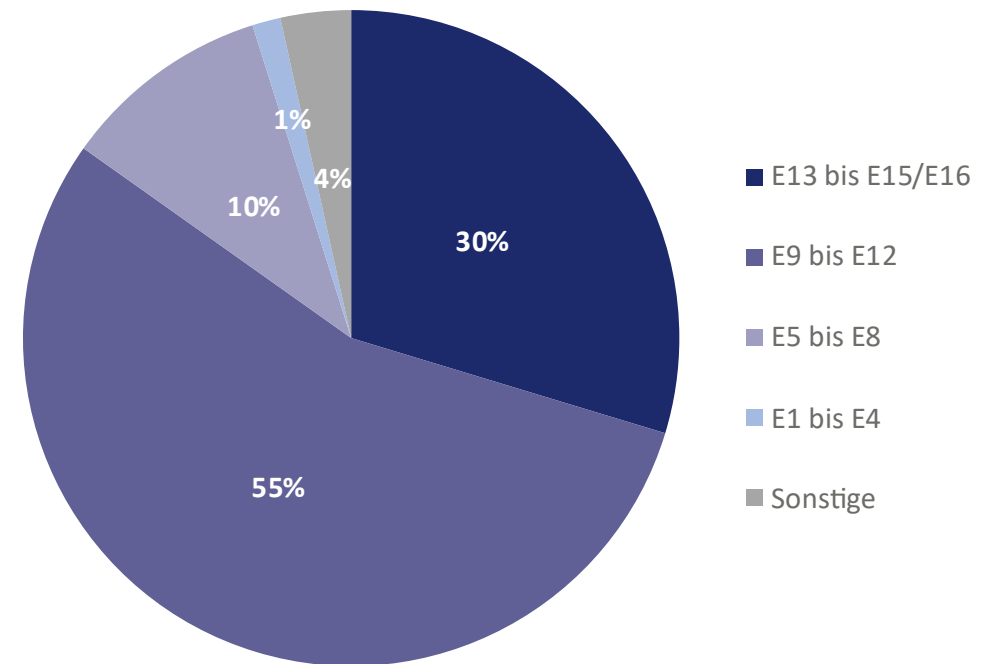


Abb. 3.11 Anteile des Personals je EG in IT-/Rechenzentren

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	23	33	5	2	1
	Anteil Einheiten an gesamt	35,94 %	51,56 %	7,81 %	3,13 %	1,56 %
	Summe Vakante Stellen	66	79	9	2	2
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	22	28	11	1	4
	Anteil Einheiten an gesamt	33,33 %	42,42 %	16,67 %	1,52 %	6,06 %
	Summe Vakante Stellen	68	104	18	1	6

Tab. 3.5 Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) in IT- und Rechenzentren

Tab. 3.5 zeigt die aktuell und zukünftig vakanten Stellen in den Organisationseinheiten der IT-/Rechenzentren mit aktuell 158 Vakanzen und weiteren 197 Vakanzen bis 2027. Wie im Gebäudemanagement ist in den IT-/ Rechenzentren im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen die Anzahl der aktuell und zukünftig vakanten Stellen auffällig hoch. Außerdem auffällig ist – insbesondere im Vergleich zum Gebäudemanagement – der hohe Wert bei vakanten Stellen in den oberen Entgeltgruppen E9-E12 und E13-E15/E16. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass unabhängig von den Entgeltgruppen in 28 von 53 Einheiten der IT-/Rechenzentren – und damit in 53 % der befragten Einheiten der IT-/Rechenzentren – bis 2027 mit ruhestandsbedingten Vakanzen zu rechnen ist.

Gedanken und Ideen

- Die Anzahl der aktuellen und zukünftig vakanten Stellen ist auffällig hoch, besonders in den oberen Entgeltgruppen.
- Datenschutz und IT-Sicherheit wurden auffällig schlecht eingeschätzt.
- Eingruppierungen höher als in anderen Verwaltungsbereichen → reicht das, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv genug zu sein?



3.5. Studierendenservices

Abb. 3.12 zeigt die Einschätzung der Befragten zur aktuellen Personalsituation in den Studierendenservices aufgegliedert in sechs Aufgabenbereiche. Auffällig ist dabei die weitestgehend homogene Situation zwischen den unterschiedlichen Aufgabenbereichen auf einem mittleren Niveau. Nur in den Aufgabenbereichen Prüfungsmanagement und Qualitätsmanagement geben weniger als 40 % der Befragten an, dass die Personalsituation (sehr) gut sei. In der Studierendengewinnung schätzen sogar 56 % der Befragten, eine (sehr) gute Personalsituation zu haben. Auffällig ist dennoch die von fast 40 % der Befragten insgesamt (sehr) schlechte Einschätzung der Personalsituation im Qualitätsmanagement in Studium und Lehre.

Hinsichtlich struktureller und hochschulischer Rahmenbedingungen deuten sich im Studierendenservice Tendenzen zwischen den Hochschultypen an – vor allem bei den Universitäten und HAW, die KuMuH bewegen sich sehr nah am Gesamtbild.

Die Tendenzen in der Wahrnehmung der Personalsituation im Studierendenservice an Universitäten sind in den Aufgabenbereichen Zentrale Studienberatung und Internationales eher positiver. Hingegen nehmen die HAW-Befragten die Personalsituation in den Aufgabenbereichen Studierendengewinnung und Prüfungsmanagement tendenziell schlechter im Vergleich zum Gesamtbild wahr.

Die bisher festgestellten geografischen Tendenzen können hinsichtlich der wahrgenommenen Personalsituation in den Studierendenservices nicht festgestellt werden. Zwar gibt es vereinzelt negativere Wahrnehmung der Personalsituation im Norden und Westen (Studierendengewinnung), jedoch auch nur leicht positivere Wahrnehmungen im Süden (Zentrale Studienberatung, Qualitätsmanagement in Studium und Lehre). Im Vergleich der Hochschulen alter und neuer Bundesländer ist ebenfalls keine eindeutige Tendenz erkennbar. Vielmehr bestätigt sich das heterogene Bild. Während die Hochschulen in neuen Bundesländern die Situation im den Bereich Prüfungsmanagement negativer und im Bereich Internationales etwas positiver einschätzen, sehen die Hochschulen in den alten Bundesländern die

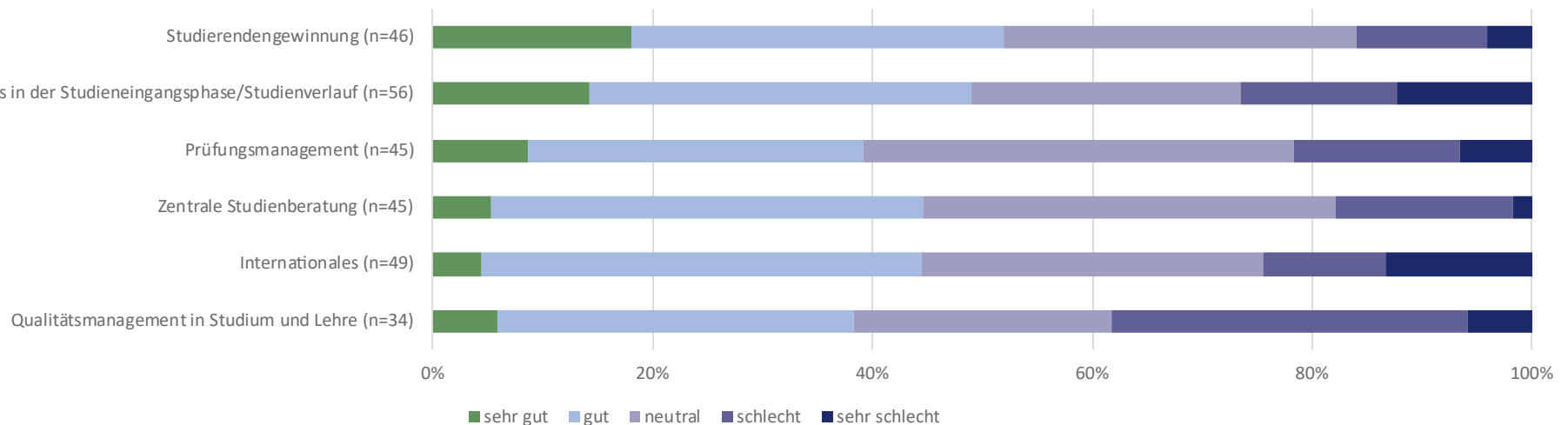


Abb. 3.12 Einschätzung zur Personalsituation in den Studierendenservices

Situation im Bereich Studierendengewinnung negativer und in der Studierendenberatung positiver.

Betrachtet man die Tendenzen in Bezug auf die Hochschulgröße wird deutlich, dass große Hochschulen ihre Personalsituation tendenziell positiver wahrnehmen – insbesondere in den Bereichen Studierendenberatung und Qualitätsmanagement in Studium und Lehre. Die Einschätzungen mittelgroßer Hochschulen zeigen mit einer Ausnahme keine Besonderheiten. Auch hier wird die Situation in der Studienberatung sehr positiv eingeschätzt.

Die differenzierte Betrachtung der Personalsituation in Bezug auf die Stadtgröße zeigt keine grundsätzlich positivere oder negativere Wahrnehmung einzelner Cluster. Auffällig sind jedoch teilweise große Unterschiede in den Einschätzungen um den Mittelwert und damit bezogen auf einzelne Aufgabenbereiche. Die Studierendengewinnung wird von Hochschulen großer Städte personell deutlich besser eingeschätzt als an den übrigen Hochschulen. Im Gegensatz dazu wird das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre personell deutlich schlechter eingeschätzt.

In Abb. 3.11 wird die Personalsituation in Bezug auf die Anteile des Personals der Studierendenservices je Entgeltgruppe dargestellt. 38 % der Mitarbeitenden in den Einheiten der Studierendenservices sind in den Entgeltgruppen E9-E12 eingruppiert. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abb. 3.2, Seite 6) ist jedoch auch auffällig, dass der Anteil des Personals in dieser Entgeltgruppe – mit Ausnahme des Gebäudemanagements – vergleichsweise gering ist. Im Gegenzug sind die Personalanteile in den Entgeltgruppen E13-E15/E16 und E5-E8 für die Einheiten des Studierendenservice vergleichsweise hoch.

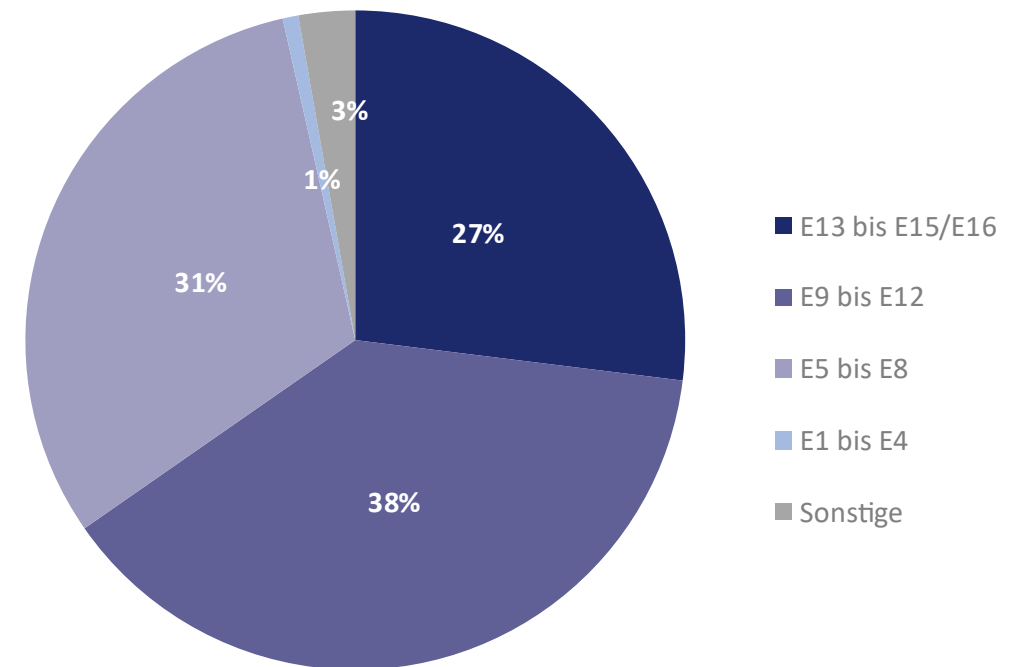


Abb. 3.13 Anteile des Personals je EG in Studierendenservices

		E13 bis E15/E16	E9 bis E12	E5 bis E8	E1 bis E4	Sonstige
Vakante Stellen	Anzahl Einheiten	5	19	16	0	0
	Anteil Einheiten an gesamt	12,50 %	47,50 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %
	Summe Vakante Stellen	9	34	26	0	0
Ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027)	Anzahl Einheiten	12	23	21	1	0
	Anteil Einheiten an gesamt	21,05 %	40,35 %	36,84 %	1,75 %	0,00 %
	Summe Vakante Stellen	18	39	43	1	0

Tab. 3.6 Vakanzen und ruhestandsbedingtes Ausscheiden (bis 2027) im Studierendenservice

Tab. 3.6 zeigt die aktuell und zukünftig vakanten Stellen in den Organisationseinheiten der Studierendenservices. Es zeigt sich, dass aktuell 69 Vakanzen bestehen und bis 2027 weitere 101 Vakanzen hinzukommen werden. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass unabhängig von den Entgeltgruppen in 35 von 56 Einheiten des Studierendenservice – und damit in 63 % der befragten Einheiten der Studierendenservices – bis 2027 mit ruhestandsbedingten Vakanzen zu rechnen ist.

Gedanken und Ideen

- Gesamtniveau der Personalsituation ist homogen, aber mit deutlichen Unterschieden in einzelnen Aufgabenbereichen.
- Es werden hochschultyp- und größenbedingte Unterschiede deutlich.
- Erhebliche und zukünftig wachsende Personalengpässe bestehen. Besonders in mittleren und höheren Entgeltgruppen.



4. Personalgewinnung in der Hochschulverwaltung

Über die Verwaltungsbereiche hinweg wurde um Einschätzungen der Nutzung unterschiedlicher Kanäle zur Personalgewinnung gebeten. Abb. 4.1 zeigt in der Übersicht die unterschiedlichen Kanäle sowie eine Einschätzung der Bereichsleitungen hinsichtlich des Nutzungsgrades. Ergänzt wird dies um Einschätzungen der Bereichsleitungen zur Bewährtheit der Kanäle für die Personalgewinnung (vgl. Abb. 4.2).

Mit einer Nutzungshäufigkeit von nahezu 90 % werden die Karriereseiten der Hochschulen am häufigsten in Personalgewinnungsprozessen genutzt. Gleichzeitig geben fast 95 % der Befragten an, dass diese auch für die Personalgewinnung in der Hochschulverwaltung geeignet sind. Ebenfalls eine sehr hohe Nutzung erfahren Jobportale und Jobbörsen. Über 80 % der Befragten nutzen diese immer oder häufig, gleichzeitig halten sie über 90 % für geeignet.

Auffällig ist das Cluster an Kanälen zur Personalgewinnung, von denen die Teilnehmenden in ca. 50 % der Fälle, häufig oder immer Gebrauch machen. Hierunter fallen mit der internen Personalgewinnung, Mitarbeitendenempfehlungen und Karriereplattformen drei Kanäle, die die Bereichsleitungen zu 85-90 % für geeignet halten. Allerdings auch die Printmedien, deren Eignung nur von ca. 70 % der Befragten genannt und damit tendenziell schlechter eingeschätzt wird.

Am anderen Ende des Spektrums liegen die Job- und Karrieremessen sowie Personalagenturen und -berater:innen. Nicht nur werden diese selten bis gar nicht genutzt, auch scheinen die Kanäle sehr bedingt geeignet für die Personalgewinnung zu sein – weniger als 60 % der Befragten halten sie für geeignet.

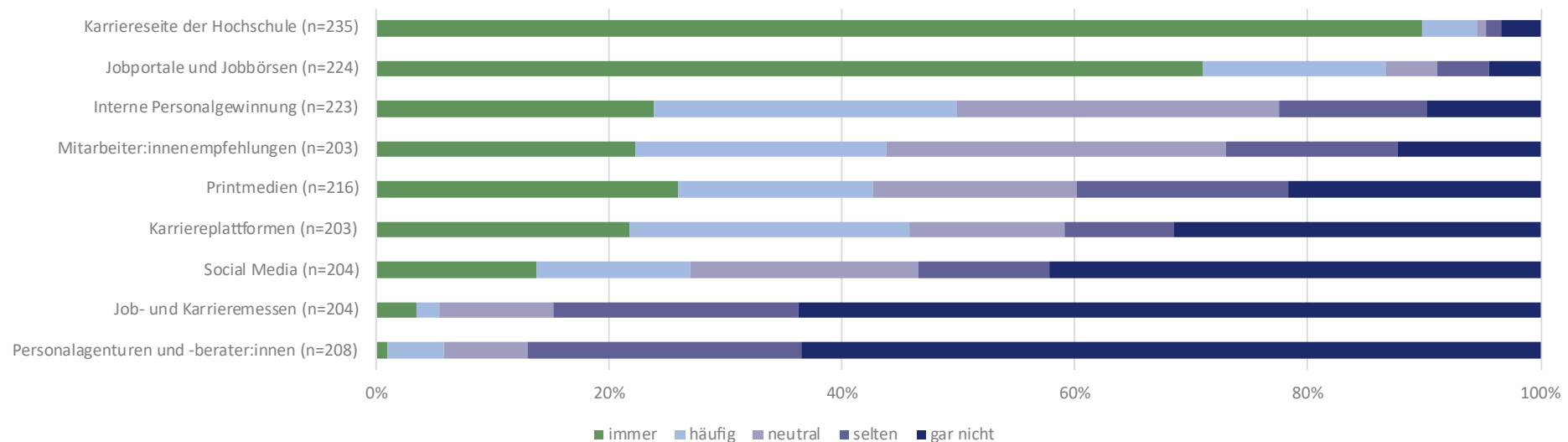


Abb. 4.1 Nutzungshäufigkeit je Kanal für die Personalgewinnung

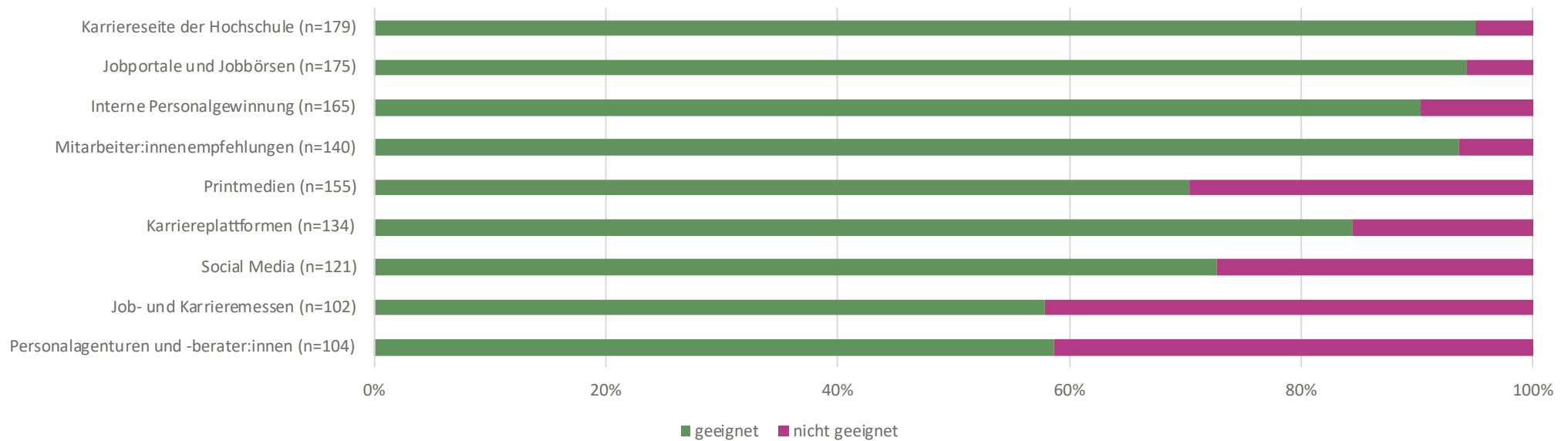


Abb. 4.2 Einschätzung zur Bewährtheit der Kanäle für die Personalgewinnung

Neben den explizit abgefragten Kanälen der Personalgewinnung wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, über ein Freitextfeld weitere Kanäle der Personalgewinnung zu nennen. Diese Möglichkeit wurde von ca. 20 % der Befragten genutzt und bietet ein umfassendes Bild.

Sehr häufig werden landes- und bundesweite Verteiler von Fachverbänden für die Personalgewinnung genutzt, welches sich mit einer weiteren Nennung – hochschulübergreifenden Arbeitsgruppen/Tagungen sowie fachlich orientierten Netzwerken – deckt. Dies zeigt eine sehr klare Fokussierung auf die fachliche Ausrichtung der Stellenausschreibung, die somit bereits bei der Wahl der Kanäle berücksichtigt wird. Auch die Direktansprache und Abwerbung von Fremd-/Umschulungsfirmen fällt in diese Kategorie.

Weitere, eher auf die breite Masse angelegte Kanäle, sind die Plakatwerbung im öffentlichen Raum (bspw. auf dem Campus, im ÖPNV) und die verpflichtende

Meldung bei der Agentur für Arbeit. Während die ersten Kanäle als geeignete Instrumente eingeschätzt werden, wird die Meldung bei der Agentur für Arbeit als Erfüllung der Pflicht und nicht geeignet für die Personalgewinnung eingeschätzt.

Gedanken und Ideen

- Es scheint zwei obligatorische Kanäle zur Personalgewinnung zu geben, jedoch deutlich mehr geeignete.
- Die Auswahl der Personalgewinnungskanäle hängt von den Vakanzen und die fachliche Ausrichtung der Stelle ab.
- (Wann) Lohnen sich zielgerichtet kostenintensive Kanäle in der Personalgewinnung?



Abb. 4.3 zeigt die Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung sowie eine Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Auswirkungen auf die Personalgewinnung. Mit über 80 % ist die Arbeitsplatzsicherheit in der Hochschulverwaltung die (eher) vorteilhafteste Rahmenbedingung für die Personalgewinnung.

Als größte Nachteile für die Personalgewinnung zeigen sich die Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes und die Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld – über 70 % der Befragten sehen diese (eher) nachteilig. Im Rahmen von Freitextfeldern wurden diese Angaben etwas ausformuliert. Dabei zeigt sich, dass sowohl private Arbeitgeber als auch andere öffentliche Arbeitgeber qualifiziertes Personal eher „locken“ können. Die genannten Gründe beziehen sich dann vor allem auf Karriere- und Gehaltsmöglichkeiten. Dies scheint sich in Ballungsräumen nochmals zu verstärken. Dort werden negative Auswirkungen vor allem im vielfältigen Arbeitsangebot (auch für Ungelernte), hohen Lebenshaltungskosten und sehr hohen Mietpreisen gesehen.

Neben den explizit abgefragten Rahmenbedingungen der Personalgewinnung wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, über ein Freitextfeld weitere Rahmenbedingungen zu nennen. Diese Möglichkeit wurde von über 70 % der Befragten genutzt und bietet ein umfassendes Bild – sowohl für vorteilhafte als auch nachteilige Rahmenbedingungen.

Als nachteilig sind drei Aspekte aus den Antworten hervorzuheben: Am häufigsten wurde die zunehmende Arbeitsbelastung im öffentlichen Bereich genannt, dicht gefolgt von der Bürokratie und Dokumentation, die aus Sicht der Befragten von der eigentlichen Arbeit abhalten würde. Diese beiden Aspekte sind sicherlich nicht trennscharf und sollten in zukünftigen Studien weiter thematisiert werden. Als dritter Aspekt wurde der Wandel hin zum Arbeitnehmer:innen-Markt genannt und die Tendenz, dass Arbeitnehmer:innen aufgrund externer Einflüsse (wie bspw. dem Fachkräftemangel) mehrere Arbeitgeberoptionen haben.

Bezüglich der vorteilhaften Rahmenbedingungen waren es insbesondere vier Themen, die mehrfach erläutert wurden. Am häufigsten wurde die Team- und Organisationskultur als vorteilhafter Faktor genannt, dicht gefolgt von den jeweiligen Mobile-Working-Regelungen. Bei Letzterem ist jedoch nicht erläutert worden, ob eine möglichst umfassende oder eher restriktive Mobile-Working-Regelung vorteilhaft ist. Ebenfalls als vorteilhaft wurde die Arbeit mit jungen Menschen hervorgehoben. Einen etwas umfassenderen Aspekt bilden die „Corporate Benefits“ der jeweiligen Hochschulen. Als Beispiele wurden hier Job- oder Landestickets, die Möglichkeit zur Teilnahme am Hochschulsport, eine mögliche Kinderbetreuung in der Hochschule sowie soziale und fachliche Beratungsangebote für das Verwaltungspersonal genannt.

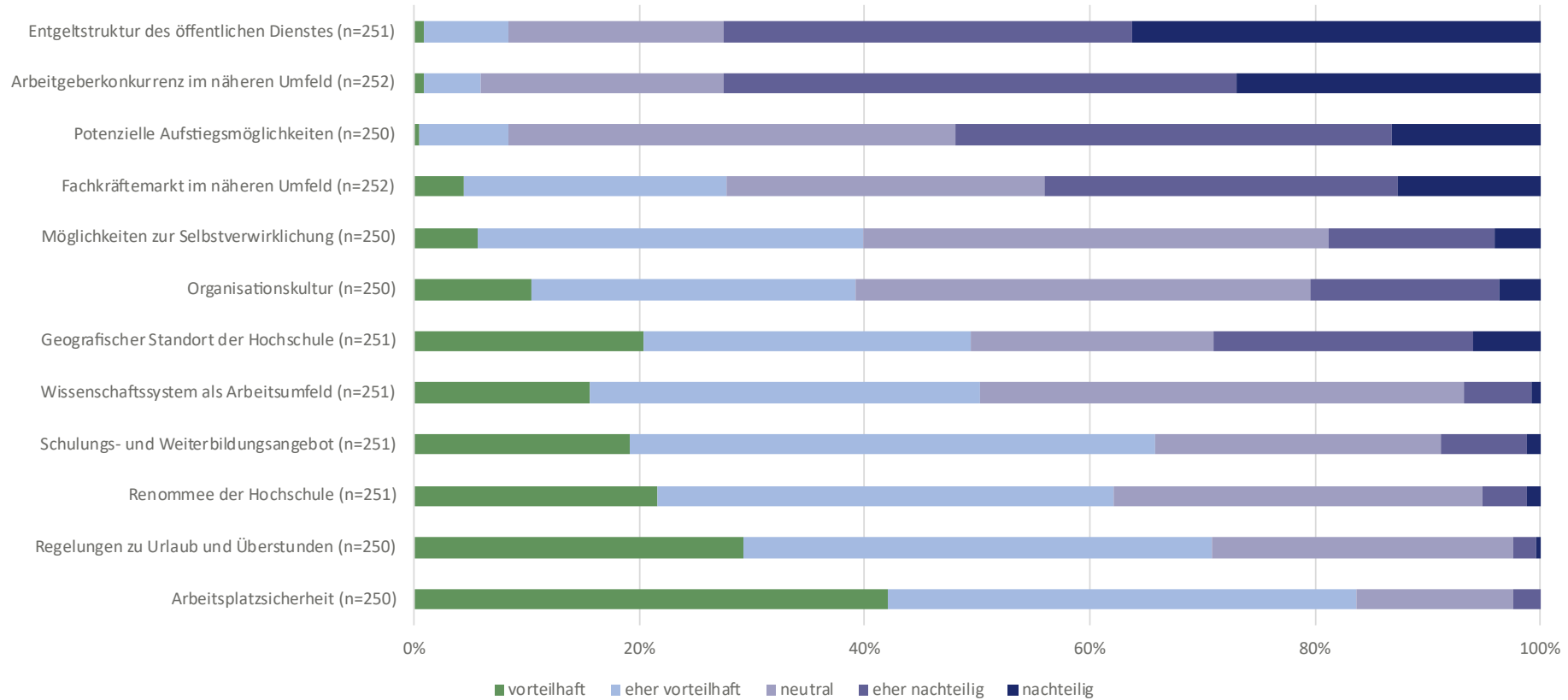


Abb. 4.3 Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung

Des Weiteren wurden die befragten Bereichsleitungen um eine Einschätzung zu den Veränderungen im Bewerbungsprozess in den vergangenen fünf Jahren gegeben. Dabei wurde zwischen drei Perspektiven unterschieden, die im Endeffekt jedoch alle auf erschwerte Ausschreibungsprozesse hindeuten. Die Befragten gaben in über 90 % der Antworten – mit einer Ausnahme – für alle Tarifgruppen an, dass sie die Dauer der Ausschreibung bis zur Stellenbesetzung als gleich oder länger als vor fünf Jahren einschätzen (vgl. Abb. 4.4).

Ähnliches gilt für die Anzahl der Bewerber:innen. Nur max. 8 % der Befragten gaben über alle Tarifgruppen an, dass sie die Anzahl der Bewerber:innen größer als vor fünf Jahren einschätzen (vgl. Abb. 4.5). Besonders auffällig scheint gleichzeitig, dass insgesamt deutlich über die Hälfte der Befragten die Anzahl der Bewerber:innen geringer schätzt.

Auch hinsichtlich der Qualität der Bewerber:innen schätzen die Befragten die Bewerber:innen aller Tarifgruppen zu über 95 % als qualitativ gleich oder schlechter als vor fünf Jahren ein (vgl. Abb. 4.6).

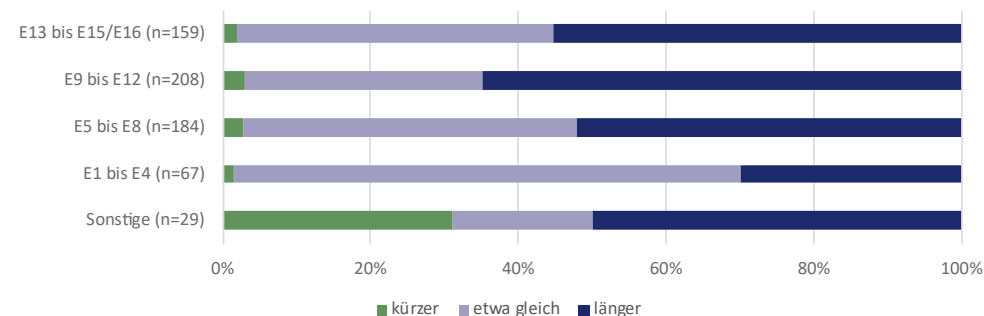


Abb. 4.4 Einschätzung zur Veränderung der Dauer der Ausschreibungen

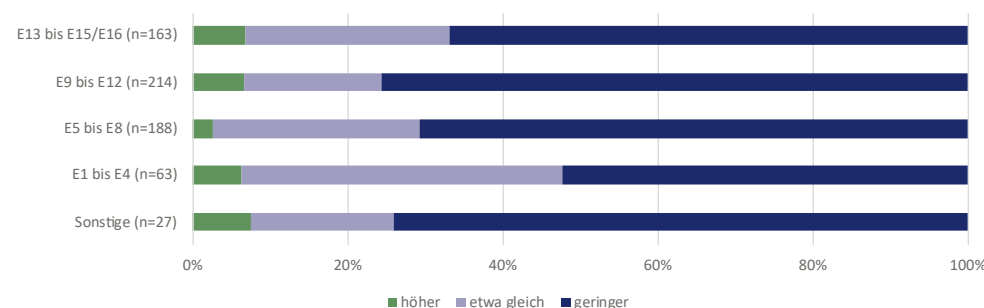


Abb. 4.5 Einschätzung zur Anzahl der Bewerber:innen

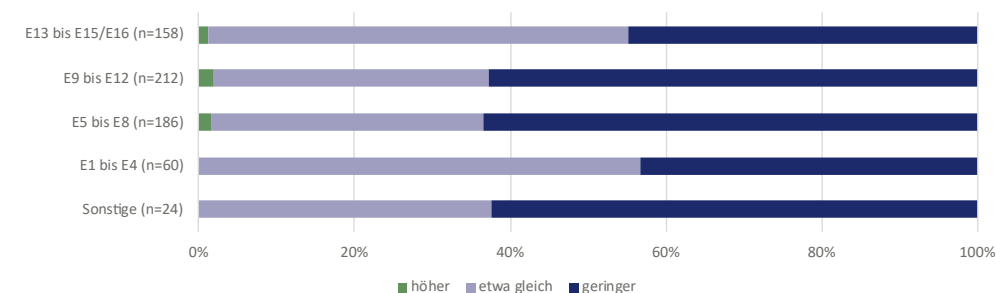


Abb. 4.6 Einschätzung zur Qualität der Bewerber:innen

Die Befragten wurden zusätzlich darum gebeten, die häufigsten Gründe für das Ablehnen von Bewerber:innen zu nennen (vgl. Abb. 4.7). Dabei gab es die Möglichkeit mehrere Gründe zu nennen. Mit deutlichem Abstand wurde die fehlende fachliche Eignung der Bewerber:innen für die ausgeschriebene Stelle (92 %) als häufigster Ablehnungsgrund genannt. Mit 61 % wurde eine zu niedrige (Abschluss-)Qualifikation und mit 52 % unpassende Gehaltsvorstellungen als Gründe für die Ablehnung genannt.

Weniger als die Hälfte der Befragten wählte die Gründe fehlerhafte/unvollständige Unterlagen, Soft Skills oder zu wenig Berufserfahrung. Für 12 % der Befragten war eine zu hohe (Abschluss-)Qualifikation ebenfalls ein Grund für die Ablehnung von Bewerber:innen.

Wurden die Gründe „fehlende Eignung für die Stelle“ oder „zu niedrige Qualifikation“ genannt, ergab sich für die Befragten die Möglichkeit, dies über ein

Freitextfeld weiter auszuführen. Besonders auffällig waren dort vor allem drei Kriterien: fehlende Sprachkenntnisse, Verhalten im Bewerbungsprozess und divergierende Erwartungen an die Tätigkeiten. So wurden die sprachlichen Mängel ausdifferenziert in fehlende Deutschkenntnisse und fehlende Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch). Die fehlenden Deutschkenntnisse gehen häufig mit Bewerbungen einher, bei denen auch die Anerkennung ihrer im Ausland erworbenen beruflichen Abschlüsse als ein Problem für die Einstellung genannt wird.

Besonders hervorzuheben ist außerdem die fehlende Fachexpertise. Diese bezieht sich einerseits auf bestimmte Abläufe in den jeweiligen Verwaltungsbereichen (bspw. Steuerrecht, Gebäudeleittechnik, Bilanzbuchhaltung, Web-Entwicklung etc.), andererseits auch auf die besonderen Anforderungen von Hochschulen – inkl. spezifischer Hochschultypen – und deren wissenschaftlicher und künstlerischer Mitglieder.

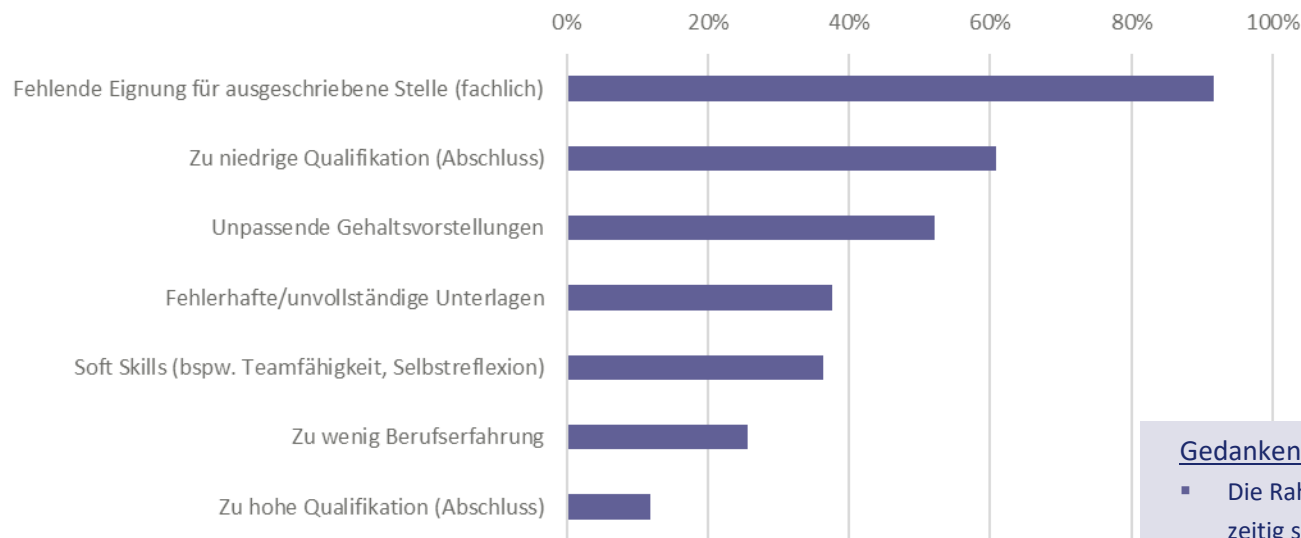


Abb. 4.7 Häufigste Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen

Gedanken und Ideen

- Die Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes sind gleichzeitig sehr vorteilhaft (Sicherheit) und sehr nachteilig (Entgeltstruktur).
- Ausschreibungsprozesse sind deutlich erschwert.
- Qualifiziertes (Fach-)Personal wird dringend gesucht.



4.1. Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen

Abb. 4.8 zeigt in der Übersicht die Einschätzungen der Leitungen zum Einsatz der unterschiedlichen Kanäle der Personalgewinnung im Vergleich zwischen den fünf Verwaltungsbereichen. Auf den ersten Blick fällt auf, dass es einige Kanäle der Personalgewinnung gibt, die scheinbar in allen Verwaltungsbereichen ähnlich häufig genutzt werden (bspw. Jobportale/Jobbörsen, Karriereseiten der Hochschulen) und einige, bei denen die Streuung zwischen den Verwaltungsbereichen etwas größer ist, aber keine einzelnen Ausreißer zu finden sind (bspw. Job-/Karrieremessen, Interne Personalgewinnung).

Deutlich sichtbar sind aber auch die Kanäle, deren Nutzung sehr heterogen zwischen den Verwaltungsbereichen eingeschätzt wird. Bei der Nutzung von Personalagenturen und -berater:innen sticht vor allem hervor, dass die Leitungen der Studierenden-services diesen Kanal deutlich seltener (fast gar nicht) nutzen als die übrigen Bereiche. Mit den Karriereplattformen und den Mitarbeitendenempfehlungen gibt es zwei Kanäle, bei denen vor allem zwei Verwaltungsbereiche im Gegensatz zu den Übrigen herausstechen. In beiden nutzen die Leitungen des Gebäudemanagements deutlich seltener die Kanäle, bezogen auf die Karriereplattformen sind es außerdem die Studierenden-services. Bei den Mitarbeitendenempfehlungen ist es das Personalwesen.

Für Social Media und die Printmedien gilt, dass zwei Verwaltungsbereiche jeweils in entgegengesetzte Richtungen von den Übrigen abweichen. So nutzen die Leitungen des Gebäudemanagements deutlich seltener Social-Media-Kanäle, dafür deutlich häufiger die Printmedien für die Personalgewinnung. Die Printmedien hingegen werden von den Leitungen aus IT-/Rechenzentren deutlich seltener genutzt und im Personalwesen wird Social Media häufiger als Kanal der Personalgewinnung eingesetzt.

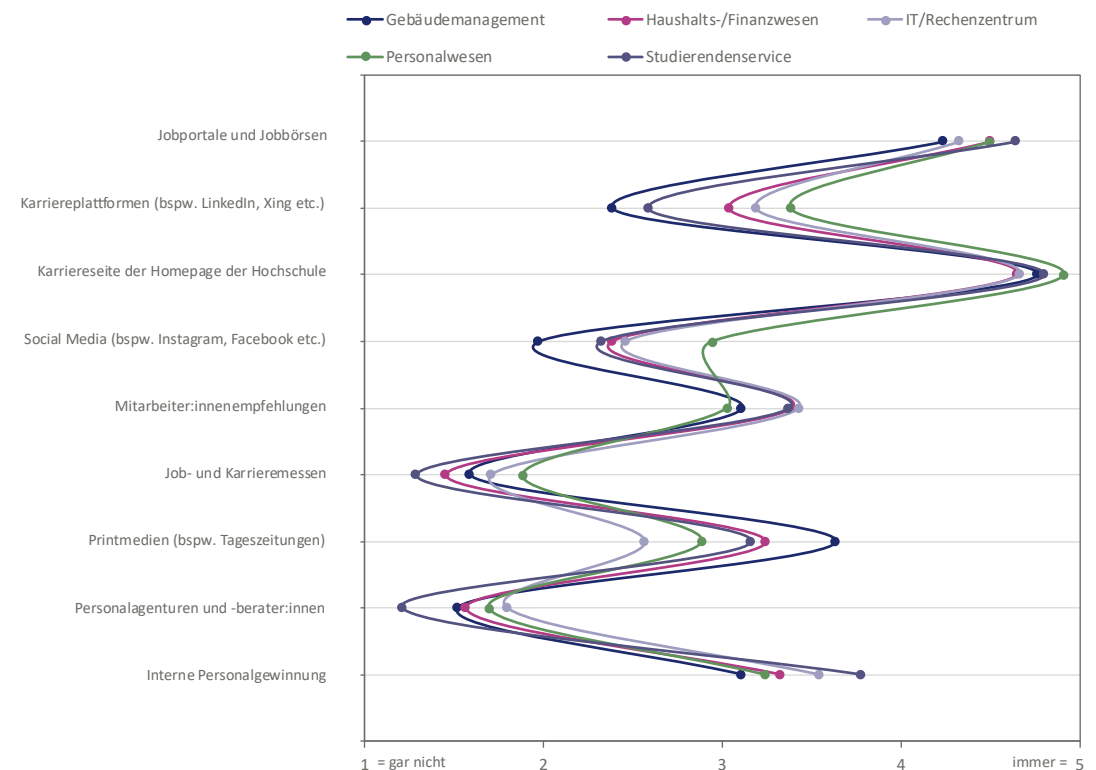


Abb. 4.8 Kanäle der Personalgewinnung im Vergleich der Verwaltungsbereiche

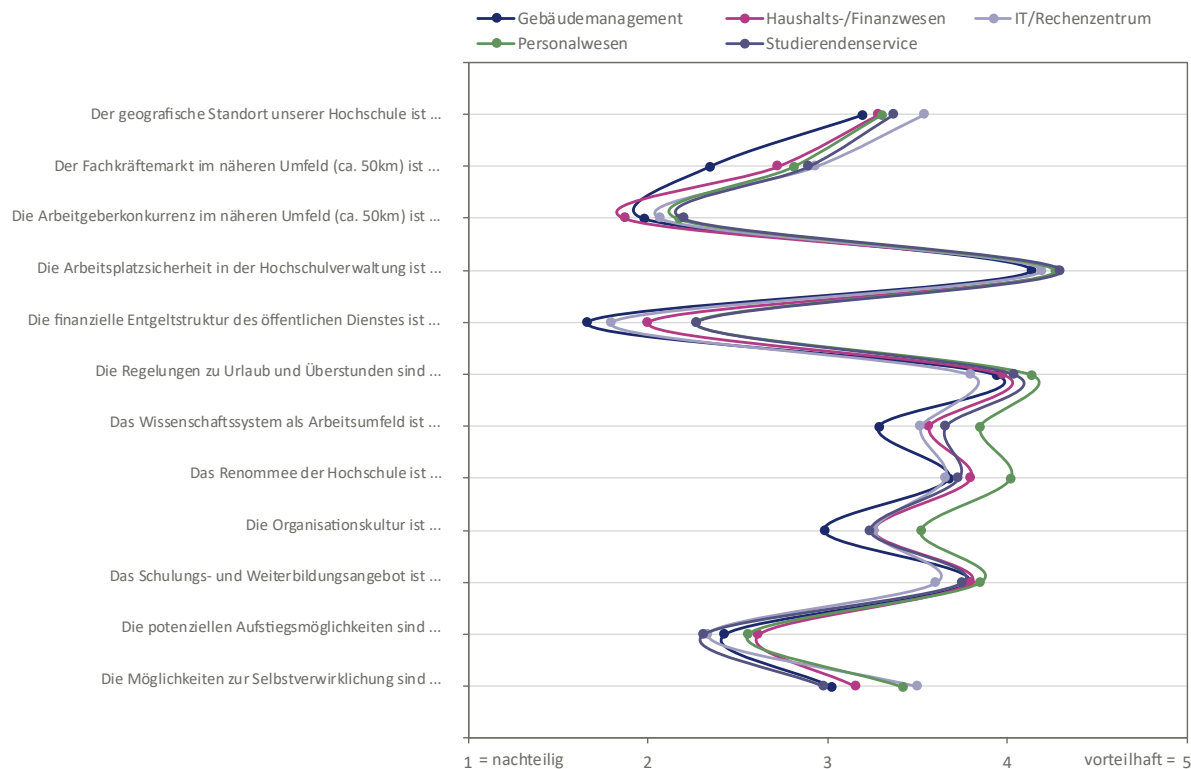


Abb. 4.9 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Vergleich der Verwaltungsbereiche

In Abb. 4.9 sind die Einschätzungen der Bereichsleitungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich der fünf Verwaltungsbereiche dargestellt. Auffällig sind auch hier die sehr unterschiedlichen Bilder je Rahmenbedingung.

Während die Arbeitsplatzsicherheit sowie das Schulungs- und Weiterbildungsangebot homogen als eher vorteilhaft und die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten über die Verwaltungsbereiche als tendenziell nachteilig eingeschätzt werden, ist die Streuung bei anderen Rahmenbedingungen wesentlich größer. Dies zeigt sich ebenfalls in unterschiedlichen Clustern.

Auffällig sind diejenigen Rahmenbedingungen mit einzelnen Ausreißern nach unten (bspw. Fachkräftemarkt im näheren Umfeld, Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld, Organisationskultur), bei denen die Leitungen des Gebäudemanagement die Rahmenbedingungen tendenziell nachteiliger sehen als die übrigen Verwaltungsbereiche.

Die Ausreißer nach oben treffen – ebenfalls einhellig – auf das Personalwesen zu, welches das Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld, das Renommee der Hochschule und die Organisationskultur eher als vorteilhafter sieht.

Eine insgesamt breite Streuung zwischen den fünf Kernverwaltungsbereichen findet sich in der Einschätzung der Befragten zur Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld, finanziellen Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes, den Regelungen zu Urlaub/Überstunden oder den Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung.

Auch in den Gründen für die Ablehnung von Bewerber:innen können Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen ausgemacht werden (vgl. Abb. 4.10). Das betrifft jedoch nicht bis kaum die fehlende Eignung für die ausgeschriebene Stelle sowie zu wenig Berufserfahrung. Für diese Gründe ist die Streuung vergleichsweise gering.

Ganz anders ist dies beispielsweise bei den Soft Skills, unpassenden Gehaltsvorstellungen sowie einer zu hohen und einer zu niedrigen Qualifikation. Dort gibt es nicht nur einzelne Ausreißer nach oben oder unten, sondern ein in Summe sehr heterogenes Bild. Über 50 % der Leitungen im Studierendenservice und unter 20 % der Leitungen im Gebäudemanagement haben Bewerber:innen bereits unter anderem wegen mangelhafter Soft Skills abgelehnt. Unpassende Gehaltsvorstellungen waren für weniger als 30 % der Leitungen im Studierendenservice ein Grund für die Ablehnung von Bewerber:innen, für 70 % der Leitungen im Personalwesen sehr wohl. Eine zu hohe Qualifikation (Abschluss) war für jede vierte Befragte im Studierendenservice ein Ablehnungsgrund, wohingegen nur 5 % der Befragten im IT-/Rechenzentrum und 4 % der Befragten im Personalwesen aus diesem Grund Bewerber:innen abgelehnt haben.

Bezüglich der Veränderungen in der Personalgewinnung (Dauer der Ausschreibung, Anzahl der Bewerber:innen, Qualität der Bewerber:innen) konnten hingegen keine Unterschiede zwischen den fünf Verwaltungsbereichen festgestellt werden.

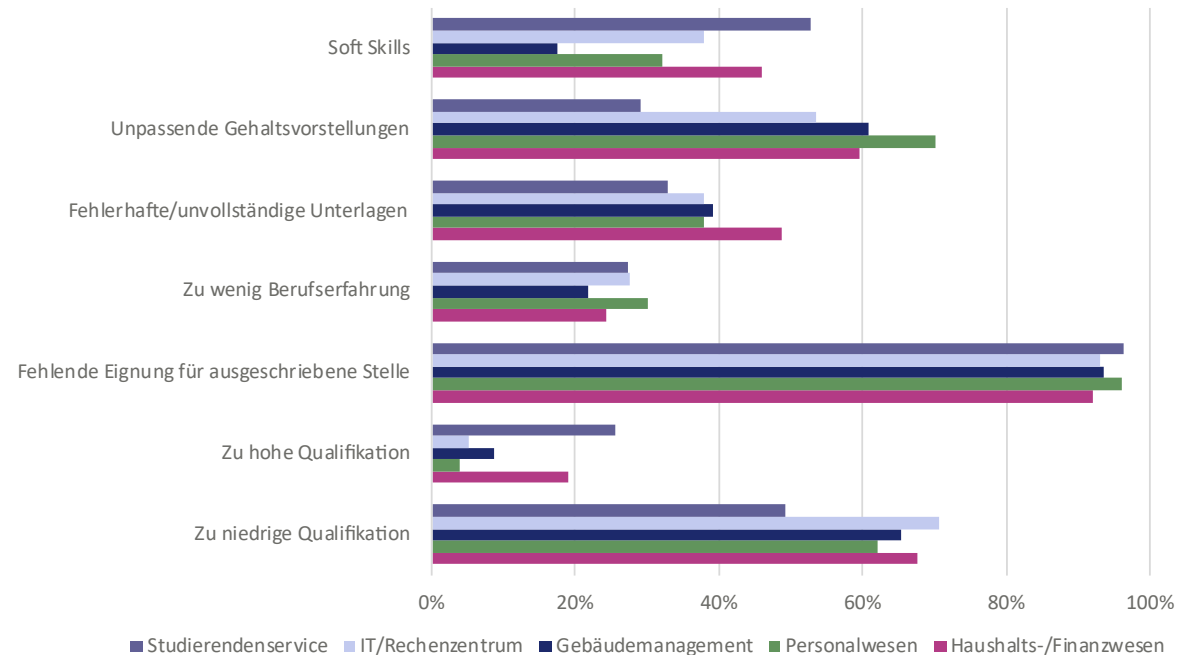


Abb. 4.10 Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen im Vergleich der Verwaltungsbereiche

Gedanken und Ideen

- Kernverwaltung ≠ Kernverwaltung: Die Wahl der Kanäle zur Personalgewinnung muss in den Hochschulen deutlich bedarfsorientierter und zielgruppenspezifischer stattfinden.
- Die außerfachlichen Anforderungen unterscheiden sich stark zwischen den Kernverwaltungsbereichen.

4.1.1. Haushalts- und Finanzwesen

Die Einschätzungen der Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen zu den Kanälen der Personalgewinnung weisen insgesamt die geringsten Abweichungen vom Gesamtbild (vgl. Abb. 4.11) auf. Dies zeigt sich insbesondere an den Einschätzungen zur Nutzung von Personalagenturen und -berater:innen, Jobportalen/Jobbörsen, Social Media und der internen Personalgewinnung, bei denen keine bis geringe Abweichungen vom Gesamtbild festzustellen sind.

Etwas größere Abweichungen – aber immer noch gering im Vergleich mit den anderen Verwaltungsbereichen (vgl. Abschnitte 4.1.2 - 4.1.5) – zeigen die Einschätzungen der Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen zur Nutzung von Mitarbeitendenempfehlungen, Job-/Karrieremessen und Printmedien in der Personalgewinnung.

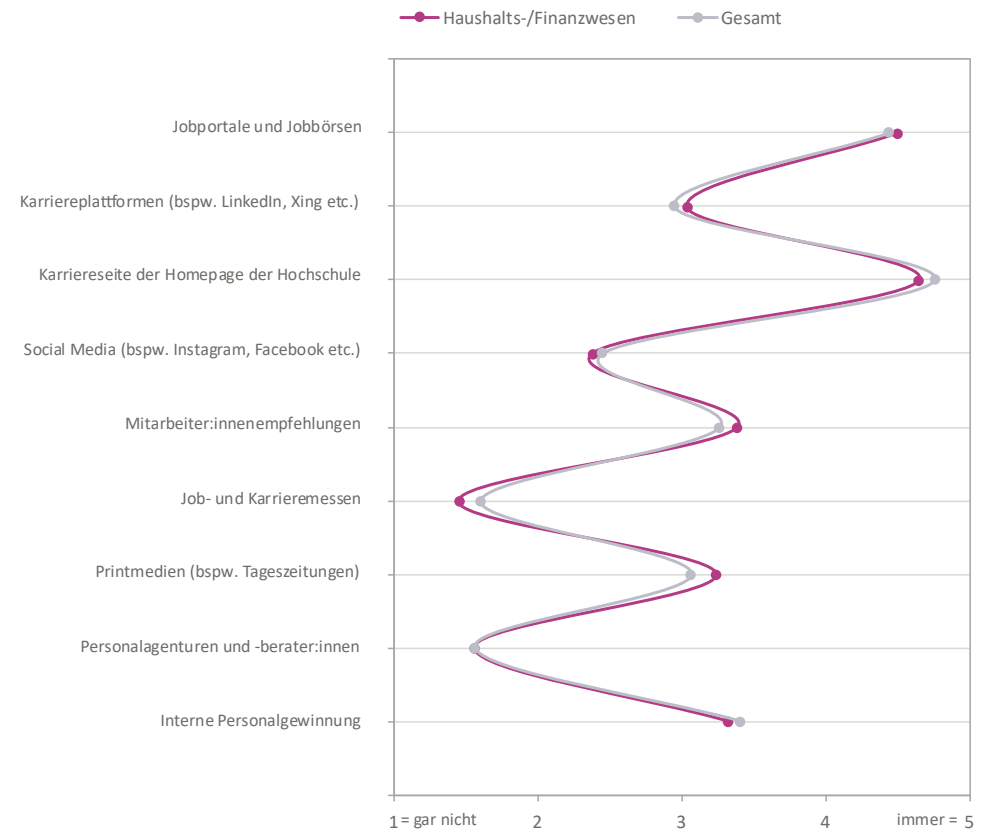


Abb. 4.11 Kanäle der Personalgewinnung im Haushalts- und Finanzwesen



Abb. 4.12 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Haushalts- und Finanzwesen

Abb. 4.12 zeigt die Einschätzungen der Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich zum Gesamtbild. Auffällig sind auch hier die sehr geringen Unterschiede zu den Einschätzungen im Gesamtbild je Rahmenbedingung. In sieben von 12 Rahmenbedingungen – Organisationskultur, Regelungen zu Urlaub/Überstunden, finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes, Fachkräftemarkt, Wissenschaftssystem als Arbeitgeber, Renommee der Hochschule, Schulungs-/Weiterbildungsangebot – liegen die Einschätzungen der Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen mit dem Gesamtbild nahezu übereinander.

Bei weiteren drei Rahmenbedingungen – Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, Arbeitsplatzsicherheit, geografischer Standort der Hochschule – liegen nur geringe Abweichungen vor. Lediglich die Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld schätzen die Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen eher nachteiliger und die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten eher vorteilhafter ein als die Leitungen der übrigen Verwaltungsbereiche.

Gedanken und Ideen

- (Weshalb) Ist die Arbeitgeberkonkurrenz im Haushalts-/Finanzwesen größer als in den anderen Kernverwaltungsbereichen?
- Wie kommt es, dass die Personalsituation in Aufgaben des Haushalts-/Finanzwesens trotzdem als überwiegend (sehr) gut eingeschätzt werden?



4.1.2. Personalwesen

Die Einschätzungen der Leitungen im Personalwesen zu den Kanälen der Personalgewinnung weisen insgesamt einige Abweichungen vom Gesamtbild (vgl. Abb. 4.13) und von den Einschätzungen der Leitungen anderer Verwaltungsbereiche auf. Dies kann insbesondere an vier Kanälen der Personalgewinnung verdeutlicht werden.

Die Leitungen im Personalwesen nutzen Job- und Karrieremessen deutlich häufiger – wenn auch auf niedrigem Niveau – als dies die übrigen Verwaltungsbereiche tun. Beispielsweise nutzen die Leitungen im Studierendenservice Job- und Karrieremessen so gut wie gar nicht. Die Printmedien setzen die Leitungen des Personalwesen und der IT-/Rechenzentren dagegen seltener als die übrigen Verwaltungsbereiche ein.

Bei den Karriereplattformen zeigt sich insgesamt eine große Differenz in der Nutzung. Die Leitungen im Personalwesen nutzen diese im Vergleich zu den übrigen Verwaltungsbereichen am häufigsten für die Personalgewinnung. Besonders deutlich wird die große Differenz im Vergleich zwischen Gebäudemanagement (eher selten) und Personal (häufig). Die deutlichste Differenz zum Gesamtbild liegt bei den Social-Media-Kanälen. Die Einschätzungen der Leitungen im Personalwesen liegen hier deutlich über dem Gesamtbild einerseits und andererseits sehr deutlich über den Einschätzungen der Leitungen des Gebäudemanagements, die Social-Media-Kanäle nur selten für die Personalgewinnung einsetzen.

Geringe bis keine Abweichungen vom Gesamtbild finden sich hingegen in fünf Kanälen der Personalgewinnung: Jobportale/Jobbörsen, Personalagenturen und -berater:innen, interne Personalgewinnung, den Karriereseiten der Hochschulen sowie den Printmedien.

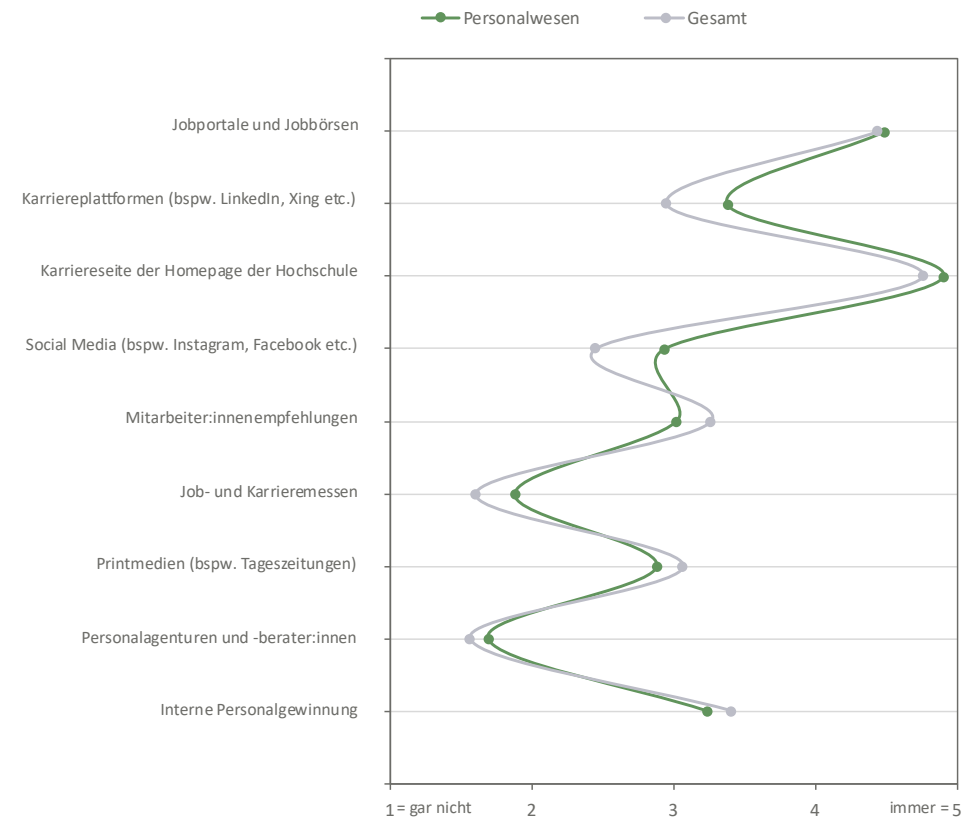


Abb. 4.13 Kanäle der Personalgewinnung im Personalwesen

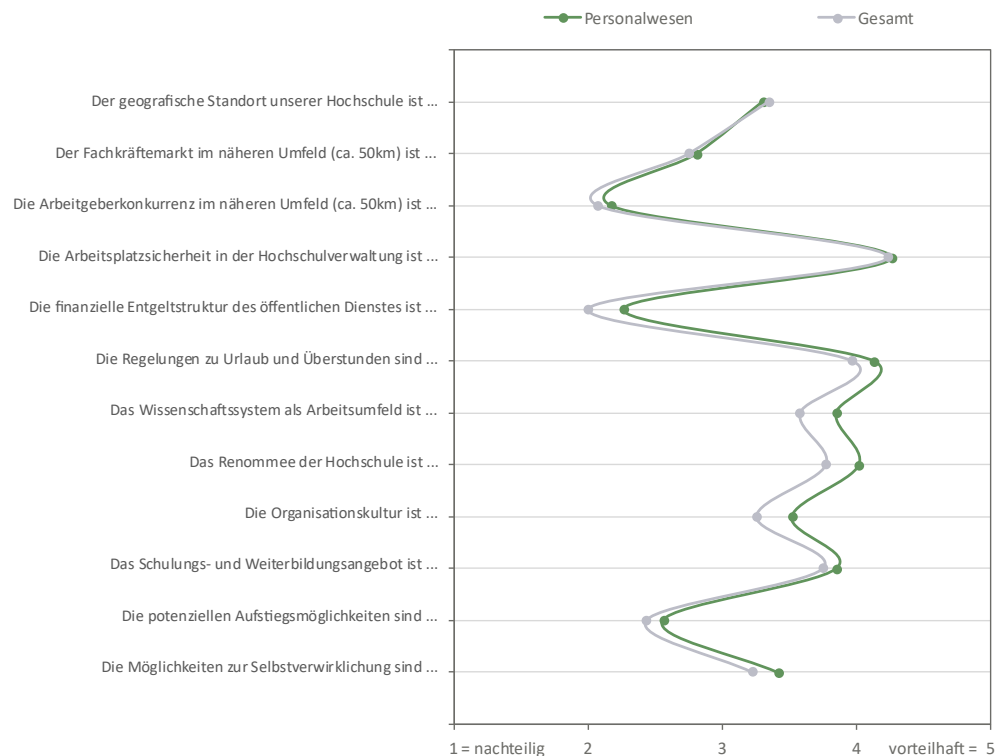


Abb. 4.14 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Personalwesen

Abb. 4.14 zeigt die Einschätzungen der Bereichsleitungen im Personalwesen hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich zum Gesamtbild. Anders als im Haushalts- und Finanzwesen weichen hier die Einschätzungen der Leitungen häufiger vom Gesamtbild ab. Auffällig ist jedoch nicht die Größe der Abweichung, sondern deren Tendenz. Sobald eine (deutliche) Abweichung erkennbar ist, ist diese in die positive Richtung. Es zeigt sich also, dass die Leitungen im Personalwesen die aufgeführten Rahmenbedingungen für ihren Verwaltungsbereich vorteilhafter einschätzen als die Einschätzungen im Gesamtbild. Besonders deutlich ist dies bei vier Faktoren: finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes, Renommee der Hochschule, die Organisationskultur und das Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld. Die beiden letztgenannten Rahmenbedingungen erhalten dabei von den Leitungen im Personalwesen die höchsten Werte und sind damit für diese am vorteilhaftesten.

Insgesamt liegen die Einschätzungen im Personalwesen in drei von 12 Rahmenbedingungen – Arbeitsplatzsicherheit, geografischer Standort der Hochschule, Fachkräftemarkt – mit denen der übrigen Verwaltungsbereiche nahezu überein.

Gedanken und Ideen

- Digitale Medien scheinen der bevorzugte Kanal zur Personalgewinnung zu sein.
- Worauf geht die vorteilhaftere Einschätzung nahezu aller Rahmenbedingungen im Personalwesen zurück? Möglicherweise auf den besonderen Einfluss der Organisation „Hochschule“? Oder auf die organisationale Verortung der Personalgewinnung im Verwaltungsbereich Personalwesen?



4.1.3. Gebäudemanagement

Die Einschätzungen der Leitungen im Gebäudemanagement zu den Kanälen der Personalgewinnung weisen insgesamt die deutlichsten Abweichungen vom Gesamtbild (vgl. Abb. 4.15) und insbesondere von den Einschätzungen anderer Bereichsleitungen auf. Dies kann an vier Kanälen der Personalgewinnung verdeutlicht werden.

Bei der internen Personalgewinnung liegen die Einschätzungen der Leitungen des Gebäudemanagement unter dem Gesamtbild, im Vergleich beispielsweise mit dem Personalwesen jedoch nicht wesentlich niedriger. Bei den Einschätzungen zu Karriereplattformen wird die Distanz zum Gesamtbild deutlich größer, jedoch nutzen auch die Leitungen der Studierendenservices diesen Kanal der Personalgewinnung tendenziell seltener. Auch die Social-Media-Kanäle werden von den Leitungen des Gebäudemanagements tendenziell seltener als von den übrigen Verwaltungsbereichen genutzt. Die deutlichste Differenz zeigt jedoch die Einschätzung der Leitungen aus dem Personalwesen, die Social-Media-Kanäle mit deutlichem Abstand am häufigsten nutzen.

Am deutlichsten wird die Differenz der Einschätzungen im Gebäudemanagement bei den Printmedien. Hier zeigt sich nicht nur eine deutliche Differenz zum Gesamtbild, in dem die Leitungen des Gebäudemanagement Printmedien wesentlich häufiger für die Personalgewinnung nutzen. Insbesondere im Vergleich zu den Einschätzungen der Leitungen aus IT-/Rechenzentren wird die Differenz noch frappierender – die Differenz im Mittelwert beträgt eine volle Antwortkategorie. Sehr auffällig ist diesbezüglich auch, wie die Leitungen die Eignung von Printmedien für die Personalgewinnung in den Verwaltungsbereichen einschätzen. Die Leitungen im Gebäudemanagement schätzen die Printmedien sehr, wohingegen die übrigen Leitungspersonen deutlich skeptischer sind.

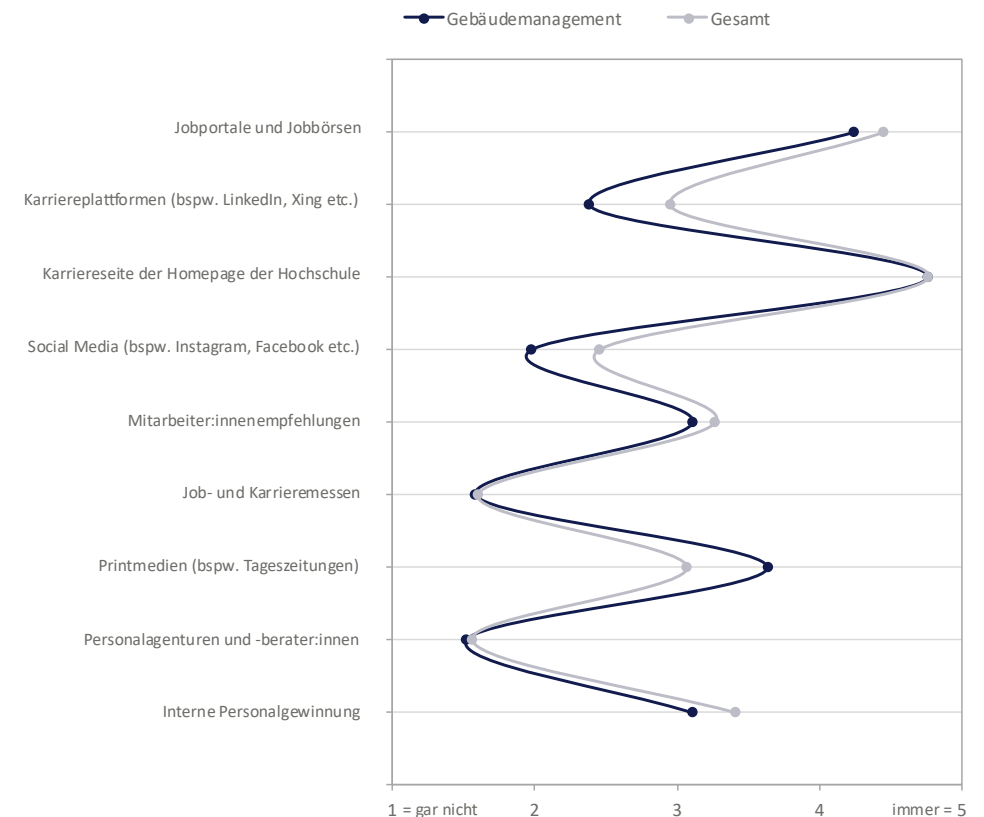


Abb. 4.15 Kanäle der Personalgewinnung im Gebäudemanagement

Geringe bis keine Abweichungen vom Gesamtbild finden sich hingegen in vier Kanälen der Personalgewinnung: den Karriereseiten der Hochschulen, Personalagenturen und -berater:innen, Jobportale/Jobbörsen und Mitarbeitendenempfehlungen.

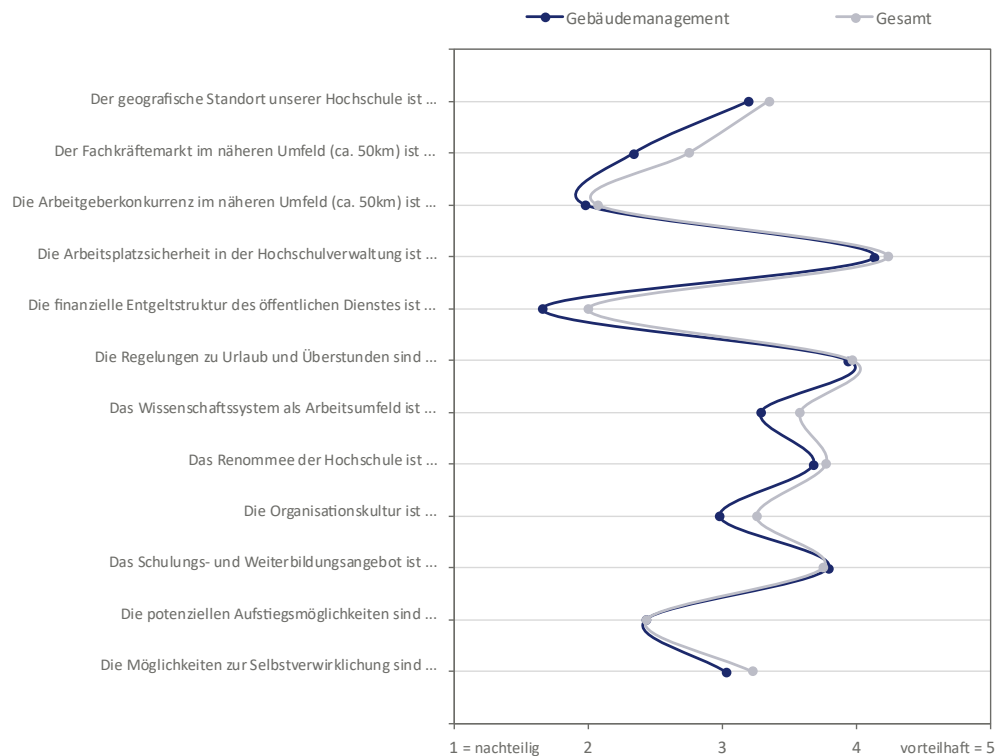


Abb. 4.16 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Gebäudemanagement

Abb. 4.16 zeigt die Einschätzungen der Leitungen im Gebäudemanagement hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich zum Gesamtbild. Im Vergleich mit den übrigen vier Bereichen weichen die Einschätzungen im Gebäudemanagement auch hier am deutlichsten vom Gesamtbild ab. Insgesamt liegen die Einschätzungen nur in drei von 12 Rahmenbedingungen – die Regelungen zu Urlaub/Überstunden, das Schulungs- und Weiterbildungsangebot und die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten – mit denen der übrigen Verwaltungsbereiche nahezu überein. Anders als im Personalwesen – wo die Rahmenbedingungen tendenziell vorteilhafter eingeschätzt wurden –, liegen die Einschätzungen der Leitungen im Gebäudemanagement bei Abweichungen vom Gesamtbild im nachteiligen Bereich.

Leichte Abweichungen in den nachteiligen Bereichen zeigen demnach die Einschätzungen zum Renommee der Hochschule, zur Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeitgeberkonkurrenz und dem geografischen Standort der Hochschule. Deutliche Abweichungen sind vor allem für vier Rahmenbedingungen festzustellen, bei denen die Einschätzungen im Gebäudemanagement alle deutlich am nachteiligsten sind. Dies trifft mit Abstrichen auf die finanzielle Entgeltstruktur im öffentlichen Dienst zu, den auch die Leitungen der IT-/Rechenzentren deutlich nachteiliger einschätzen. Insbesondere aber trifft es auf den Fachkräftemarkt im näheren Umfeld, das Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld und die Organisationskultur zu. Diese Rahmenbedingungen werden von den Leitungen im Gebäudemanagement deutlich weniger hilfreich für die Personalgewinnung eingeschätzt als in den übrigen Verwaltungsbereichen.

Gedanken und Ideen

- Die Einschätzungen im GM weichen insgesamt stark von den übrigen Verwaltungsbereichen ab (bspw. Online vs. Printmedien).
- Sind eher klassische Kanäle der Personalgewinnung erforderlich?
- Wahrnehmung des GM in den Hochschulen erfordert Aufmerksamkeit.?



4.1.4. IT- und Rechenzentren

Die Einschätzungen der Leitungen von IT-/Rechenzentren zu den Kanälen der Personalgewinnung weisen insgesamt weniger Abweichungen vom Gesamtbild (vgl. Abb. 4.17) auf. So weisen die Einschätzungen zu den Kanälen Social Media, Job-/Karrieremessen, Jobportale/Jobbörsen, den Karriereseiten der Hochschulen und der internen Personalgewinnung geringe bis keine Abweichungen vom Gesamtbild auf.

Bei drei Kanälen der Personalgewinnung zeigen sich jedoch deutlichere Abweichungen vom Gesamtbild. So weicht die Einschätzung der Leitungen in IT-/Rechenzentren zur Nutzungshäufigkeit von Karriereplattformen vom Gesamtbild und insbesondere von den Einschätzungen der Leitungen im Gebäudemanagement und Studierendenservice ab, die diesen Kanal der Personalgewinnung deutlich seltener einsetzen. Ähnlich sieht dies beim Einsatz von Personalagenturen und -berater:innen aus. Diese werden von IT-/Rechenzentren am häufigsten eingesetzt, während die Leitungen im Studierendenservice diese nahezu gar nicht einsetzen. Die deutlichste Abweichung vom Gesamtbild findet sich bei der Einschätzung zum Einsatz von Printmedien in der Personalgewinnung. Diese wird deutlich seltener von Leitungen der IT-/Rechenzentren eingesetzt als von den übrigen Verwaltungsbereichen – dabei sticht insbesondere die große Differenz zum Gebäudemanagement hervor, die Printmedien häufig nutzen.

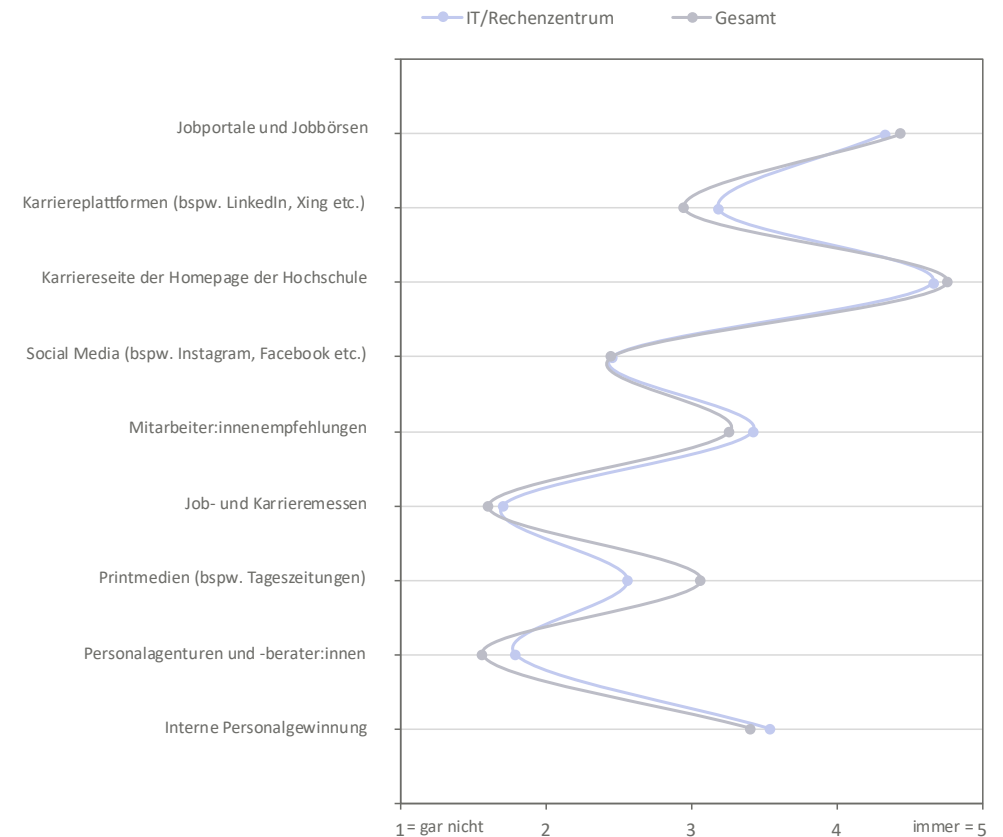


Abb. 4.17 Kanäle der Personalgewinnung in IT-/Rechenzentren

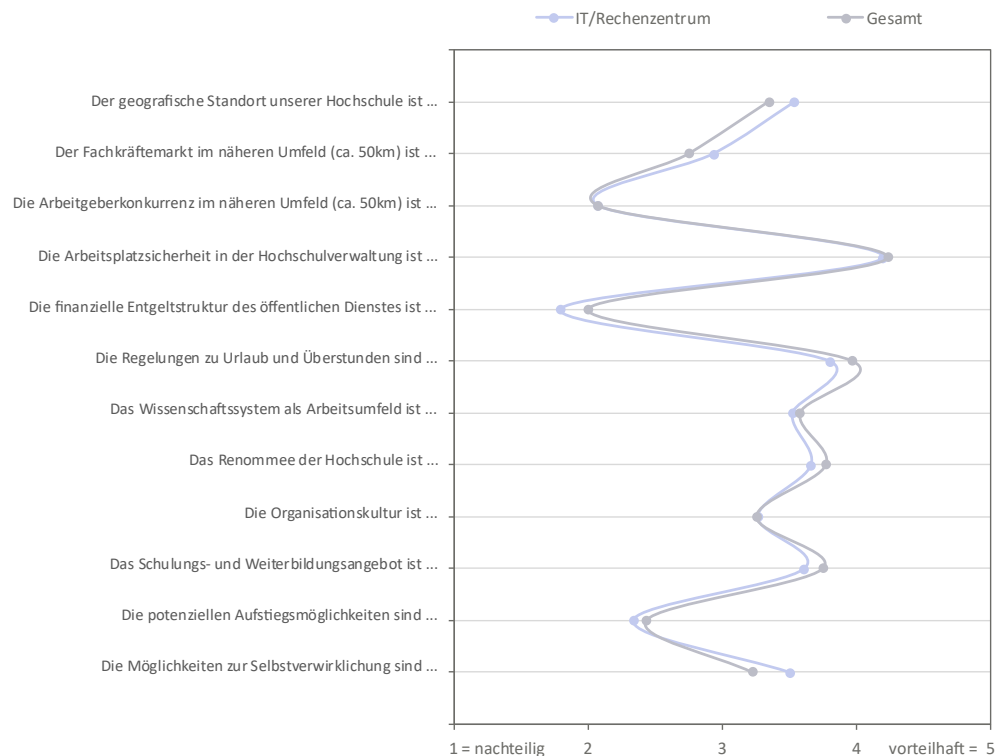


Abb. 4.18 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung in IT-/Rechenzentren

Abb. 4.18 zeigt die Einschätzungen der Leitungen von IT-/Rechenzentren hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich zum Gesamtbild. Auch in den IT-/Rechenzentren weichen die Einschätzungen der Leitungen häufiger vom Gesamtbild ab als die Einschätzungen von Leitungen im Haushalts- und Finanzwesen. Auffällig ist jedoch auch hier nicht die Größe der Abweichung, sondern deren Tendenz in beide Richtungen. Der geografische Standort – wird von den Leitungen der IT-/Rechenzentren am vorteilhaftesten eingeschätzt – der Fachkräftemarkt im näheren Umfeld und die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung weichen vom Gesamtbild nach oben ab und werden daher tendenziell vorteilhafter wahrgenommen. Die finanzielle Entgeltstruktur, die Regelungen zu Urlaub/Überstunden, Renommee der Hochschule, das Schulungs- und Weiterbildungsangebot und die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten dagegen weichen nach unten ab und scheinen daher eher nachteilig.

Insgesamt liegen die Einschätzungen von Leitungen in IT-/Rechenzentren in vier von 12 Rahmenbedingungen – Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld, Arbeitsplatzsicherheit, Organisationskultur, Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld – mit denen der übrigen Verwaltungsbereiche nahezu überein.

Gedanken und Ideen

- Hochschulinterne Personalgewinnung scheint ein wichtiger Faktor - auch Ausbildungen spielen eine Rolle.
- Entgegen den Erwartungen sind die Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen in IT/RZ nah am Gesamtwert der Kernverwaltung.



4.1.5. Studierendenservices

Die Einschätzungen der Leitungen von Studierendenservices zu den Kanälen der Personalgewinnung weisen teilweise Abweichungen vom Gesamtbild (vgl. Abb. 4.19) auf. So zeigen die Einschätzungen zu den Kanälen Karriereseiten der Hochschulen, Printmedien, Mitarbeitendenempfehlungen und Social Media geringe bis keine Abweichungen vom Gesamtbild.

Bei vier Kanälen der Personalgewinnung zeigen sich dennoch deutlichere Abweichungen vom Gesamtbild. So weicht die Einschätzung der Leitungen in Studierendenservices zur Nutzungshäufigkeit von Karriereplattformen vom Gesamtbild ab – sie werden seltener genutzt. Ähnlich sieht dies beim Einsatz von Personalagenturen und -berater:innen sowie Job- und Karrieremessen aus. Diese werden von den Leitungen des Studierendenservice fast gar nicht genutzt, wohingegen sie in anderen Verwaltungsbereichen durchaus zum Einsatz kommen. Anders sieht es bei der internen Personalgewinnung aus. Die Leitungen der Studierendenservices nutzen diesen Kanal wesentlich häufiger als die übrigen Verwaltungsbereiche – insbesondere die Leitungen im Gebäudemanagement.

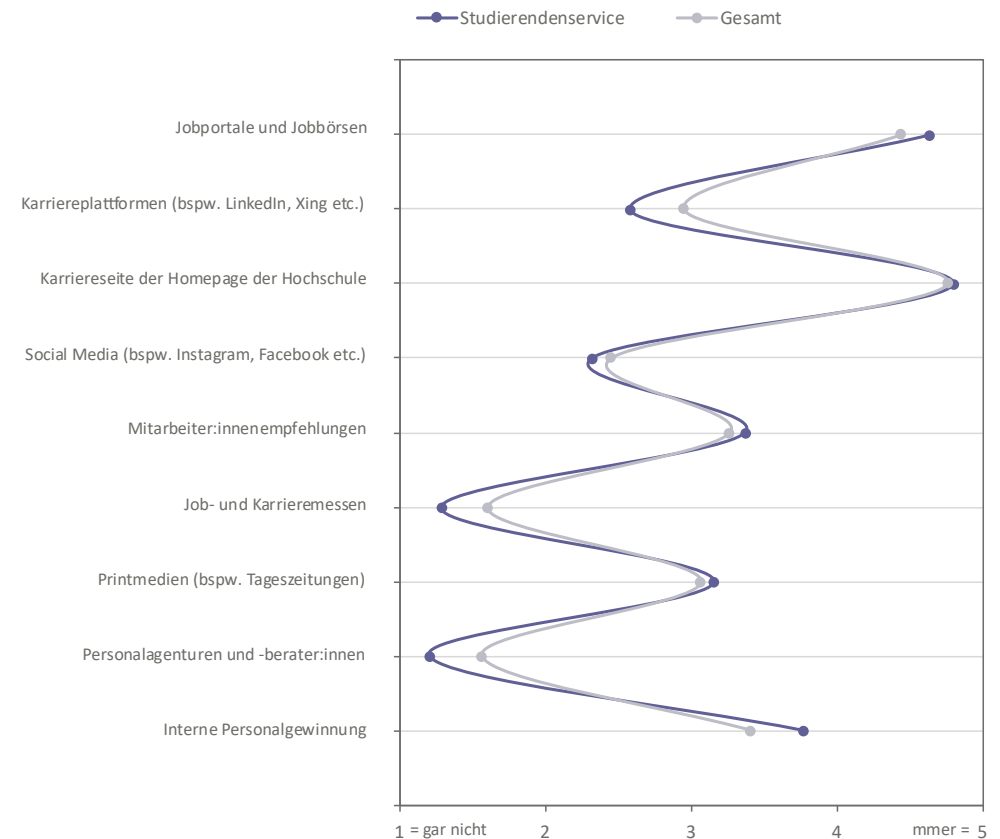


Abb. 4.19 Kanäle der Personalgewinnung im Studierendenservice

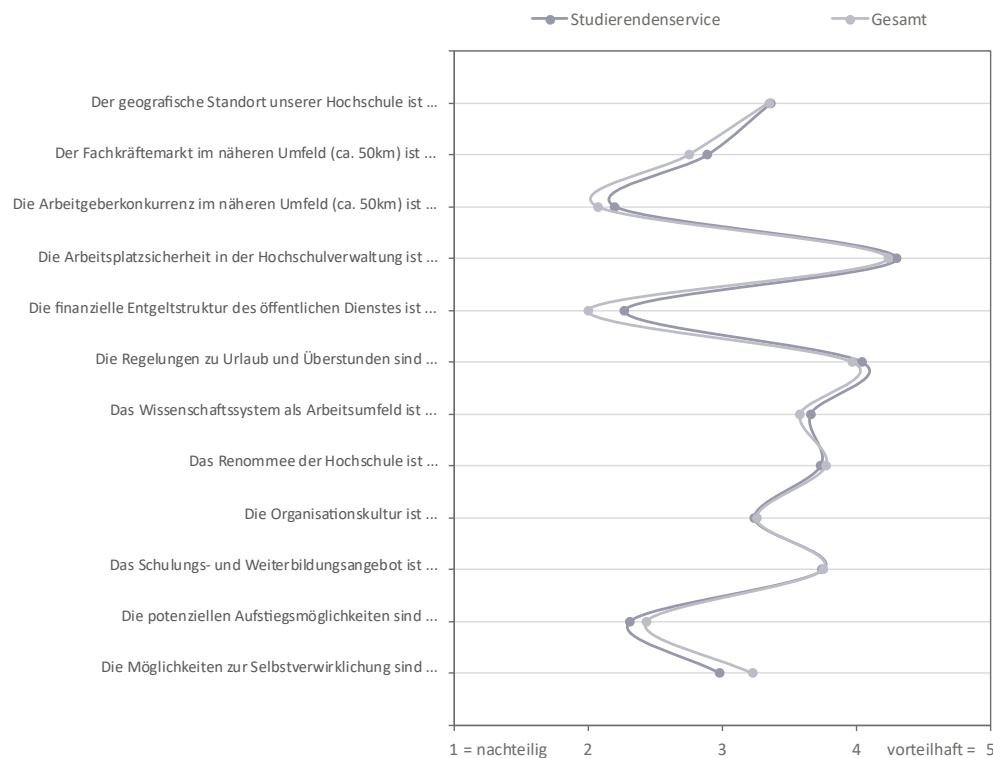


Abb. 4.20 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung im Studierendenservice

Abb. 4.20 zeigt die Einschätzungen der Leitungen im Studierendenservice hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung im Vergleich zum Gesamtbild. Ähnlich wie im Haushalts- und Finanzwesen weichen die Einschätzungen der Leitungen seltener vom Gesamtbild ab. Insgesamt liegen die Einschätzungen im Studierendenservice in sechs von 12 Rahmenbedingungen – der geografische Standort der Hochschule, das Schulungs-/Weiterbildungsangebot, die Organisationskultur, die Arbeitsplatzsicherheit, Regelungen zu Urlaub/Überstunden, das Renommee der Hochschule – mit denen der übrigen Verwaltungsbereiche nahezu überein.

Vier Rahmenbedingungen werden von den Leitungen im Studierendenservice vorteilhafter wahrgenommen als im Gesamtbild: die finanzielle Entgeltstruktur im öffentlichen Dienst, die Arbeitgeberkonkurrenz und der Fachkräftemarkt im näheren Umfeld und das Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld. Bei zwei Rahmenbedingungen weichen die Einschätzungen der Leitungen im Studierendenservice in die nachteilige Richtung. Die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung werden nachteiliger für die Personalgewinnung eingeschätzt als dies von den übrigen Verwaltungsbereichen getan wird.

Gedanken und Ideen

- Ist das heterogene Bild im Studierendenservice auf die Heterogenität der Aufgaben zurückzuführen?
- Unterscheidet sich dies bspw. signifikant im Qualitätsmanagement, der Studierendenberatung oder im International Office?



4.2. Differenzierung der Hochschultypen

Die Analyse der Daten in Bezug auf die Unterschiede in der Personalgewinnung zwischen den Hochschultypen – Universitäten, HAW, KuMuH – hat einige interessante Erkenntnisse hervorgebracht. In Abb. 4.21 sind die Häufigkeiten der genutzten Kanäle zur Personalgewinnung je Hochschultyp dargestellt.

Auffällige Unterschiede zeigen sich beispielweise bei der Nutzung von Karriereplattformen oder Jobportalen und Jobbörsen. HAW nutzen diese wesentlich häufiger als die Universitäten und KuMuH tun. Für die Universitäten gilt hingegen, dass diese sich eher auf Mitarbeitendenempfehlungen verlassen und eher auf Job- und Karrieremessen – wenn auch auf niedrigem Niveau – vertreten sind als HAW und KuMuH, die nahezu gar nicht auf Job- und Karrieremessen vertreten sind. Ein sehr diverses Bild zeigt sich bei der internen Personalgewinnung. Diese wird an Universitäten und HAW sehr viel häufiger genutzt als an KuMuH.

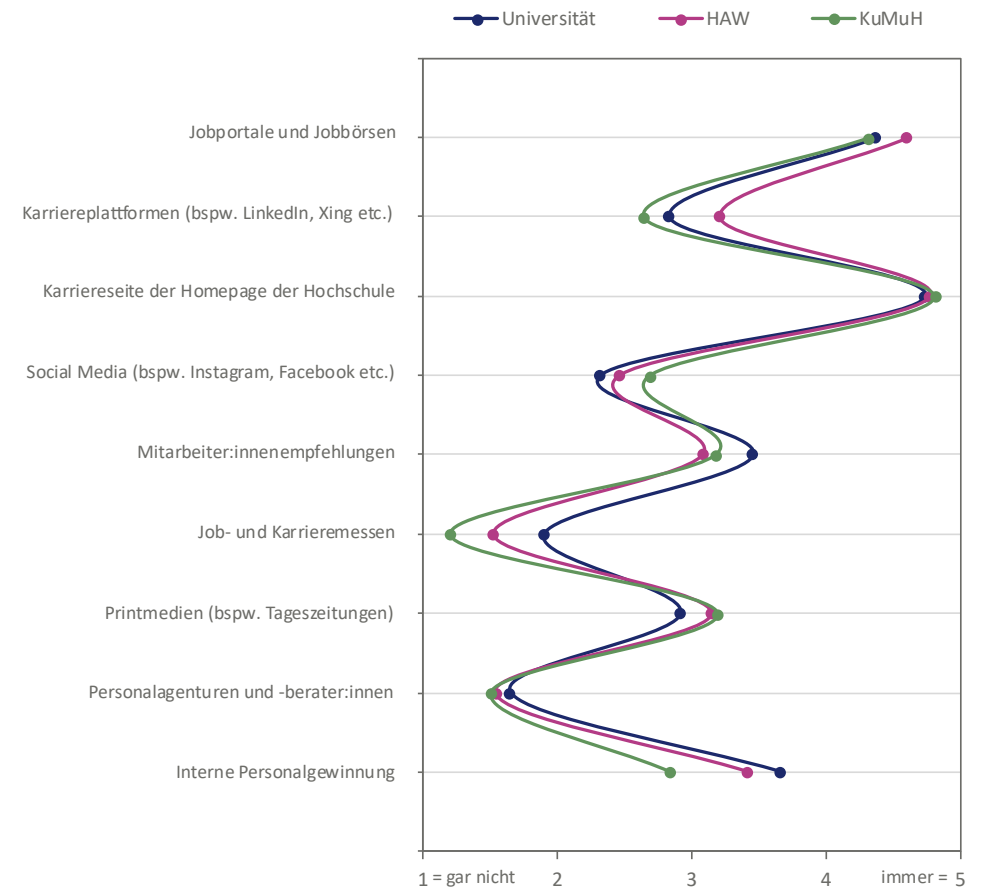


Abb. 4.21 Kanäle der Personalgewinnung je Hochschultyp

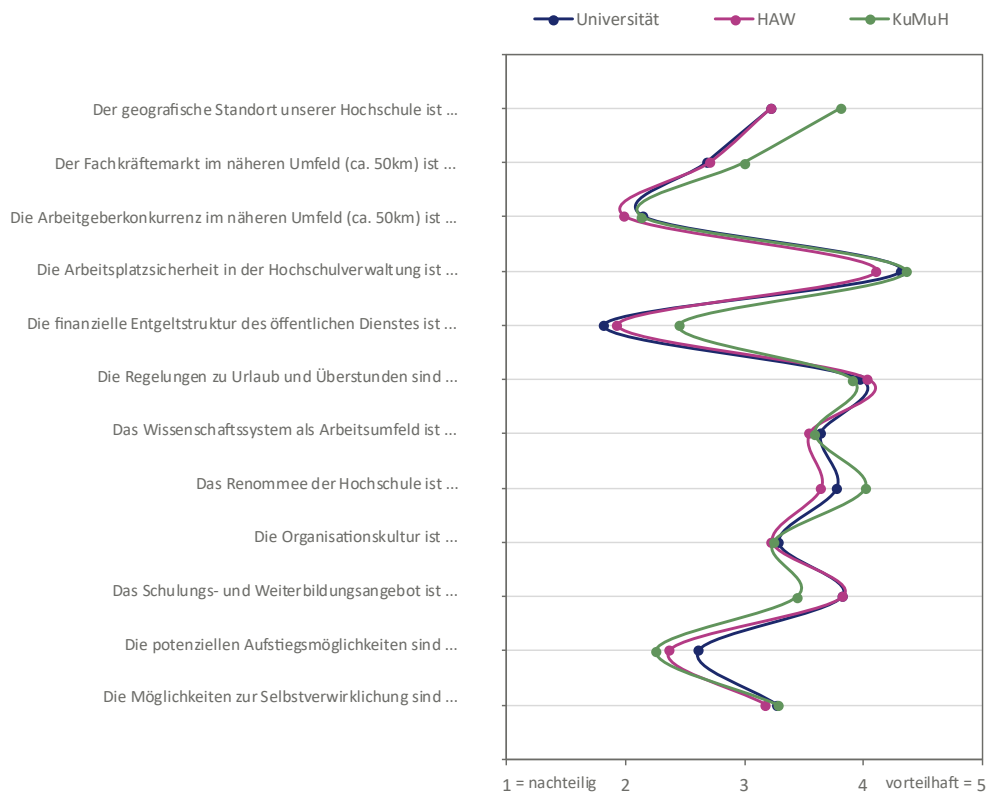


Abb. 4.22 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung je Hochschultyp

Abb. 4.22 zeigt den wahrgenommenen Einfluss der hochschulischen Rahmenbedingungen auf die Personalgewinnung je Hochschultyp. Insgesamt ist zu erkennen, dass die Wahrnehmungen über den Einfluss der Rahmenbedingungen von Universitäten und HAW tendenziell ähnlicher zueinander sind und die KuMuH vereinzelte Abweichungen aufweisen. Neben vergleichsweise ähnlichen Einschätzungen bzgl. der Arbeitgeberkonkurrenz, den Regelungen zum Urlaub/Überstunden, dem Wissenschaftssystem als Umfeld, der Organisationskultur und den Selbstverwirklichungsmöglichkeiten, gibt es teilweise deutliche Unterschiede zwischen den Hochschultypen bei sechs Rahmenbedingungen.

Beispielsweise wird das Schulungs- und Weiterbildungsangebot von den HAW und den Universitäten deutlich vorteilhafter wahrgenommen als an den KuMuH. Die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten hingegen werden vor allem an den Universitäten vorteilhafter wahrgenommen. Vier Faktoren werden von den KuMuH teilweise deutlich vorteilhafter wahrgenommen als von den übrigen Hochschultypen. Dazu gehört das Renommee genauso wie die geografische Lage der Hochschule und der umliegende Fachkräftemarkt. Der größte Unterschied zeigt sich in der Wahrnehmung, dass die finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Diensts von den KuMuH deutlich vorteilhafter wahrgenommen wird als bei den übrigen Hochschultypen.

Auch bei den Gründen für die Ablehnung von Bewerber:innen zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Hochschultypen (vgl. Abb. 4.23). Während eine fehlende Eignung für die ausgeschriebene Stelle kaum und zu wenig Berufserfahrung oder eine zu hohe Qualifikation nur geringe Unterschiede zwischen den Hochschultypen aufweisen, ist die Differenz bei anderen Ablehnungsgründen groß.

Größere Unterschiede gibt es bei den Soft Skills und den fehlerhaften/unvollständigen Unterlagen. Die Soft Skills der Bewerber:innen wurden dabei von den KuMuH am häufigsten als Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen genannt, während die fehlerhaften/unvollständigen Unterlagen am häufigsten bei den Universitäten genannt wurden. Die größten Unterschiede bestehen bei der Ablehnung aufgrund unpassender Gehaltsvorstellungen und einer zu niedrigen Qualifikation. Ähnlich wie bei fast allen Gründen, wurden diese an den Universitäten deutlich häufiger genutzt als an den HAW und KuMuH.

Bezüglich der Veränderungen in der Personalgewinnung (Dauer der Ausschreibung, Anzahl der Bewerber:innen, Qualität der Bewerber:innen) konnten hingegen keine Unterschiede zwischen den Leitungen der Verwaltungsbereiche in Universitäten, HAW und KuMuH festgestellt werden.

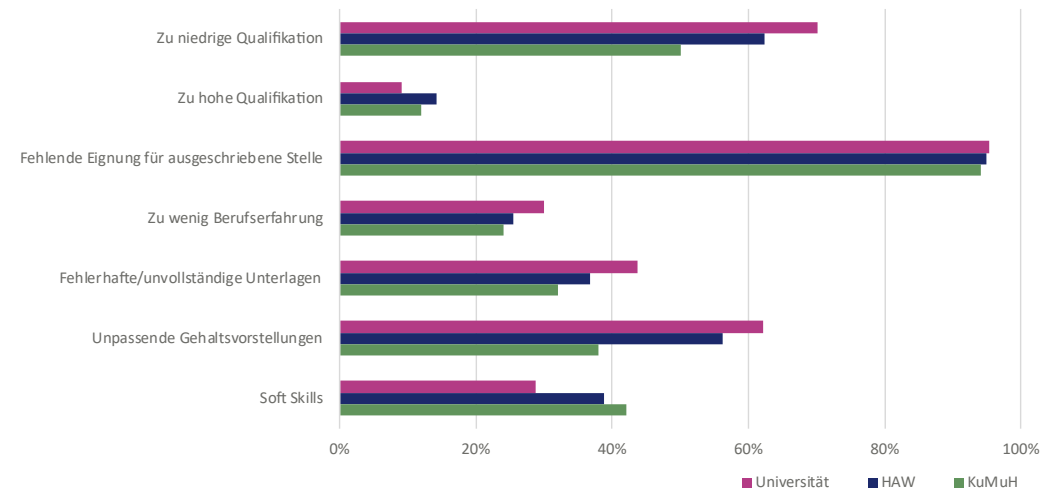


Abb. 4.23 Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen je Hochschultyp

Gedanken und Ideen

- Wie erklären sich die tlw. großen Diskrepanzen zwischen den Hochschultypen in der Nutzung von Kanälen der Personalgewinnung?
- Einschätzungen der KuMuH weichen teilweise deutlich von Uni/HAW ab.
- KuMuH sind in der Personalauswahl weniger restriktiv.



4.3. Differenzierung in der geografischen Verortung

Ausgehend von der Tatsache, dass die geografische Verortung der Hochschulen sich durch unterschiedliche Cluster zusammensetzen lässt, haben wir die geografische Verortung der Hochschulen auf drei unterschiedliche Arten sowie dem Hauptstandort der Hochschule betrachtet.

4.3.1. Bundesländer im Norden, Osten, Westen und Süden

Die Analyse der Daten in Bezug auf die Unterschiede in der Personalgewinnung zwischen den Bundesländern (differenziert nach Himmelsrichtungen), hat einige Auffälligkeiten hervorgebracht. Abb. 4.24 zeigt diese in Bezug auf die Häufigkeiten der genutzten Kanäle zur Personalgewinnung, wobei die Verteilung der Kernverwaltungsbereiche in den einzelnen Clustern nahezu gleichverteilt ist (im Osten sind verhältnismäßig viele Einheiten der IT- und Rechenzentren vertreten). Auffällig ist auf den ersten Blick, dass die Hochschulen in südlichen Bundesländern bei drei Kanälen der Personalgewinnung von den Hochschulen anderer Bundesländer abweichen. Hochschulen in den südlichen Bundesländern scheinen seltener Karriereplattformen und Social Media zu nutzen, dafür aber häufiger Printmedien. Leicht seltener nutzen sie auch Mitarbeitendenempfehlungen, dafür werden diese häufiger von Hochschulen in den östlichen Bundesländern genutzt.

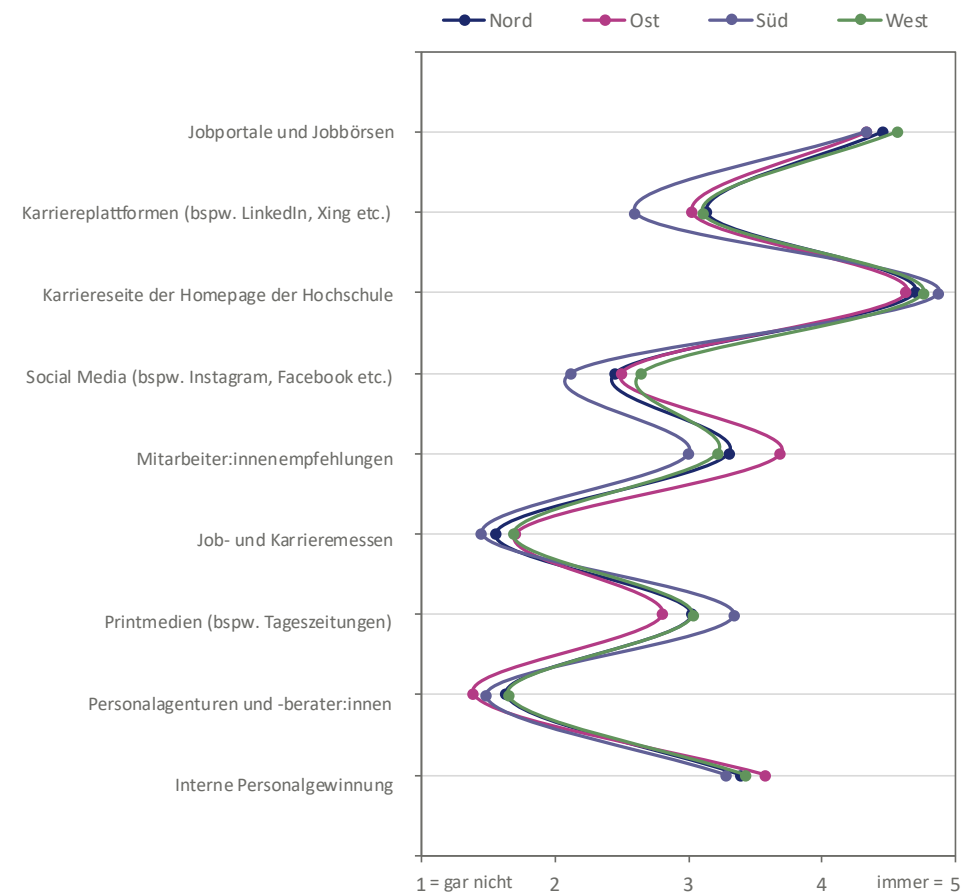


Abb. 4.24 Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Bundesländern (Himmelsrichtungen)

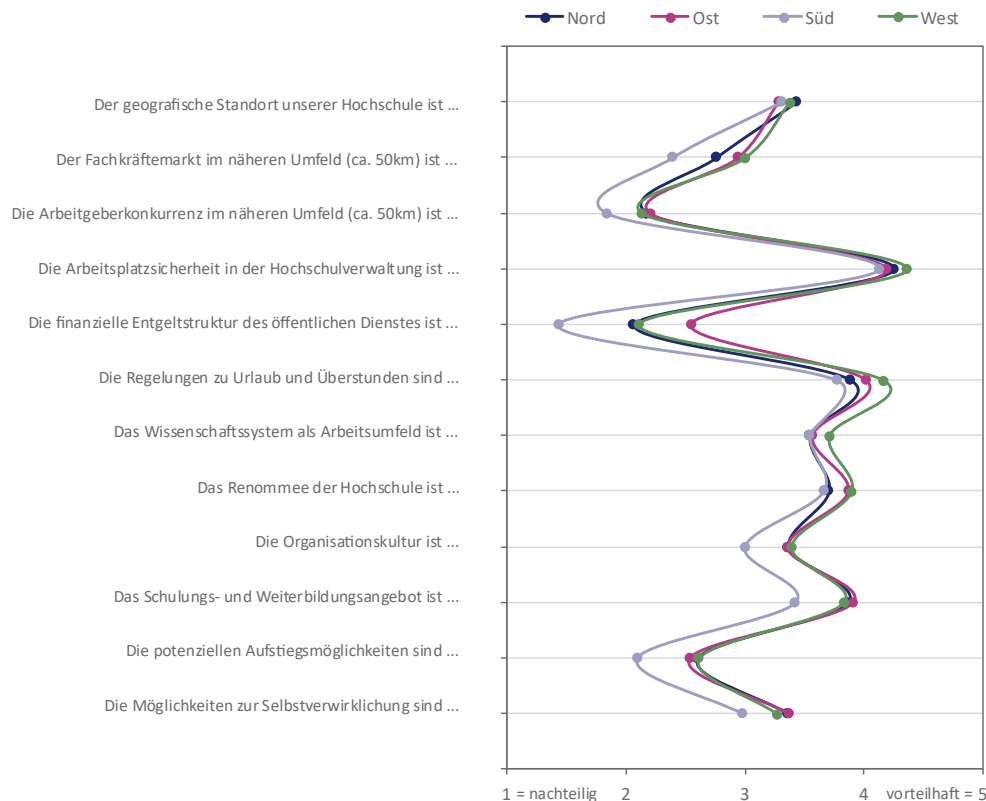


Abb. 4.25 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach Bundesländern (Himmelsrichtungen)

Abb. 4.25 zeigt den wahrgenommenen Einfluss der hochschulischen Rahmenbedingungen auf die Personalgewinnung differenziert nach den Bundesländern (Himmelsrichtungen). Besonders auffällig ist vor allem die Tatsache, dass die Einschätzungen der Vertreter:innen süddeutscher Hochschulen für nahezu jedes Kriterium tendenziell negativer ausfällt als die Vergleichs-Cluster. Das trifft insbesondere auf die finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes und die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten zu. Aber auch die Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld, die Organisationskultur, das Schulungs- und Weiterbildungsangebot sowie der Fachkräftemarkt im näheren Umfeld werden tendenziell als nachteiliger für die eigene Personalgewinnung betrachtet.

Gedanken und Ideen

- Auffällige Diskrepanz in der Nutzung von Online- und Printmedien.
- Führen die nachteiligeren Einschätzungen der Rahmenbedingungen für süddeutsche Hochschulen auch zu größeren Problemen in der Personalgewinnung?



4.3.2. Stadtstaaten und Flächenländer

Die Analyse der Daten in Bezug auf die Unterschiede in der Personalgewinnung zwischen den Bundesländern (differenziert nach Flächenländern und Stadtstaaten), hat einige Auffälligkeiten hervorgebracht, die in Abb. 4.26 sichtbar werden.

Die deutlichsten Unterschiede in der Nutzungshäufigkeit von Kanälen zur Personalgewinnung liegen bei Mitarbeitendenempfehlungen, Social Media und der internen Personalgewinnung. Alle drei Kanäle werden von Hochschulen in Stadtstaaten teilweise deutlich häufiger genutzt als von Hochschulen in Flächenländern.

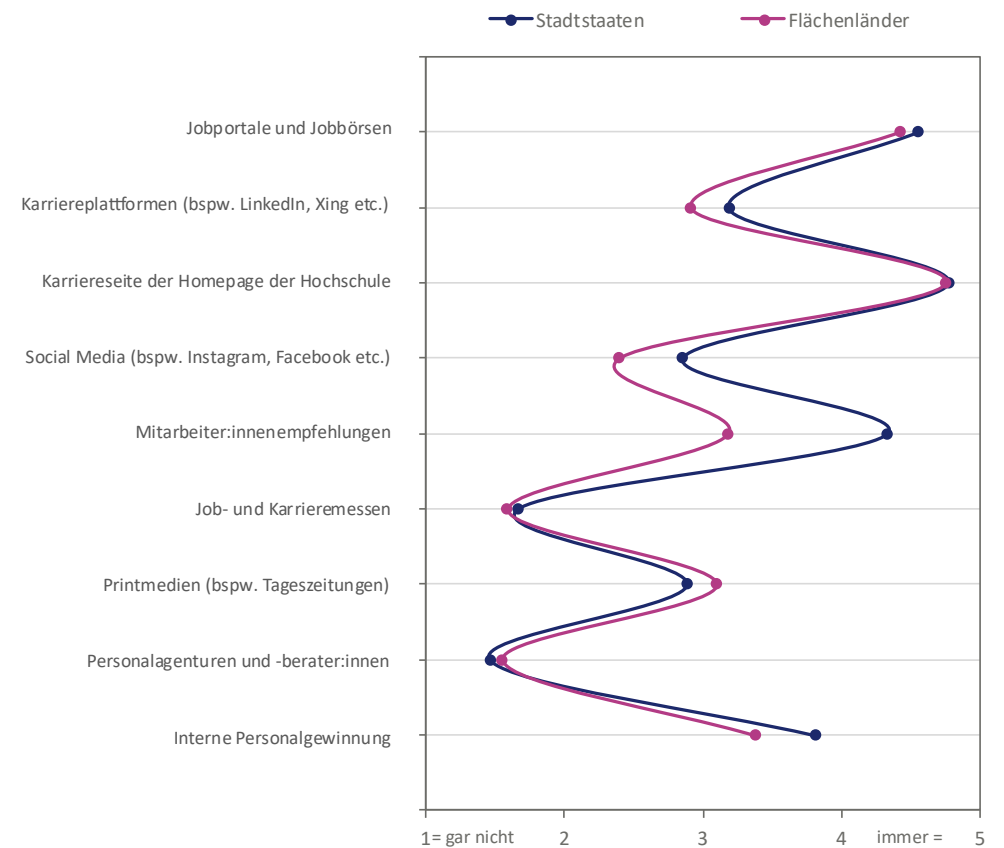


Abb. 4.26 Kanäle der Personalgewinnung differenziert Flächenländern und Stadtstaaten



Abb. 4.27 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert Flächenländern und Stadtstaaten

Abb. 4.27 zeigt den wahrgenommenen Einfluss der hochschulischen Rahmenbedingungen auf die Personalgewinnung differenziert nach Flächenländern und Stadtstaaten. Während es bei einigen Rahmenbedingungen kaum Abweichungen in den Einschätzungen gibt (bspw. Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Entgeltstruktur oder Urlaubs- und Überstundenregelungen), gibt es Abweichungen in beide Richtungen.

Der eher hochschulische Rahmen (Wissenschaftssystem, Renommee, Organisationskultur, Schulungs- und Weiterbildungsangebot, Aufstiegs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten) wird an Hochschulen in Stadtstaaten tendenziell leicht vorteilhafter eingeschätzt als in Flächenländern. Im Gegensatz dazu schätzen Vertreter:innen von Hochschulen aus Flächenländern die direkte Arbeitgeberkonkurrenz und den Fachkräftemarkt im näheren Umfeld vorteilhafter ein.

Gedanken und Ideen

- Trotz tendenziell nachteiligerem Fachkräftemarkt und Arbeitgeberkonkurrenz, wird der geografische Standort von Hochschulen in Stadtstaaten vorteilhafter eingeschätzt.
- Nutzungshäufigkeit von Kanälen der Personalgewinnung sehr heterogen.



4.3.3. Alte und neue Bundesländer

Die Analyse der Daten in Bezug auf die Unterschiede in der Personalgewinnung zwischen den Bundesländern differenziert nach alten (inkl. Berlin) und neuen Bundesländern zeigt in Abb. 4.28 die Häufigkeiten der genutzten Kanäle zur Personalgewinnung.

Tendenziell liegen die Einschätzungen zur Häufigkeit der genutzten Kanäle zwischen den Hochschulen in alten und neuen Bundesländern eher nah beieinander. Größere Unterschiede liegen bei der Nutzung von Mitarbeitendenempfehlungen – diese werden häufiger in den neuen Bundesländern genutzt – und den Printmedien, welche häufiger in den alten Bundesländern genutzt werden.

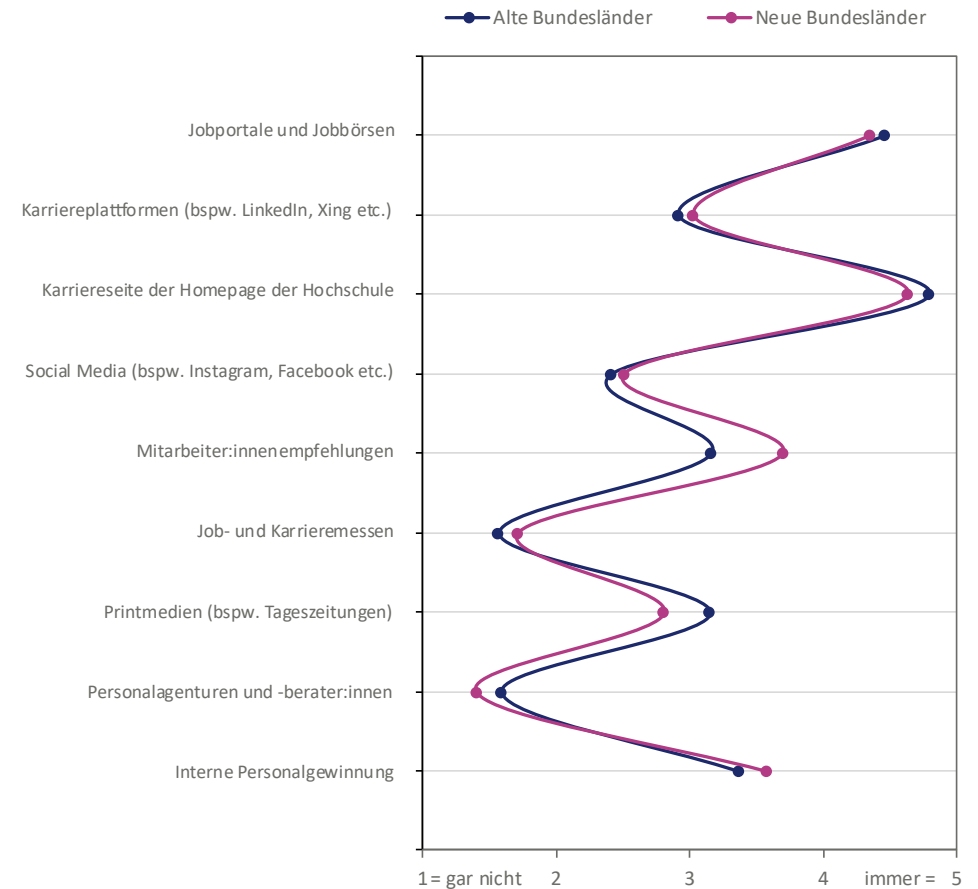


Abb. 4.28 Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach alten/neuen Bundesländern

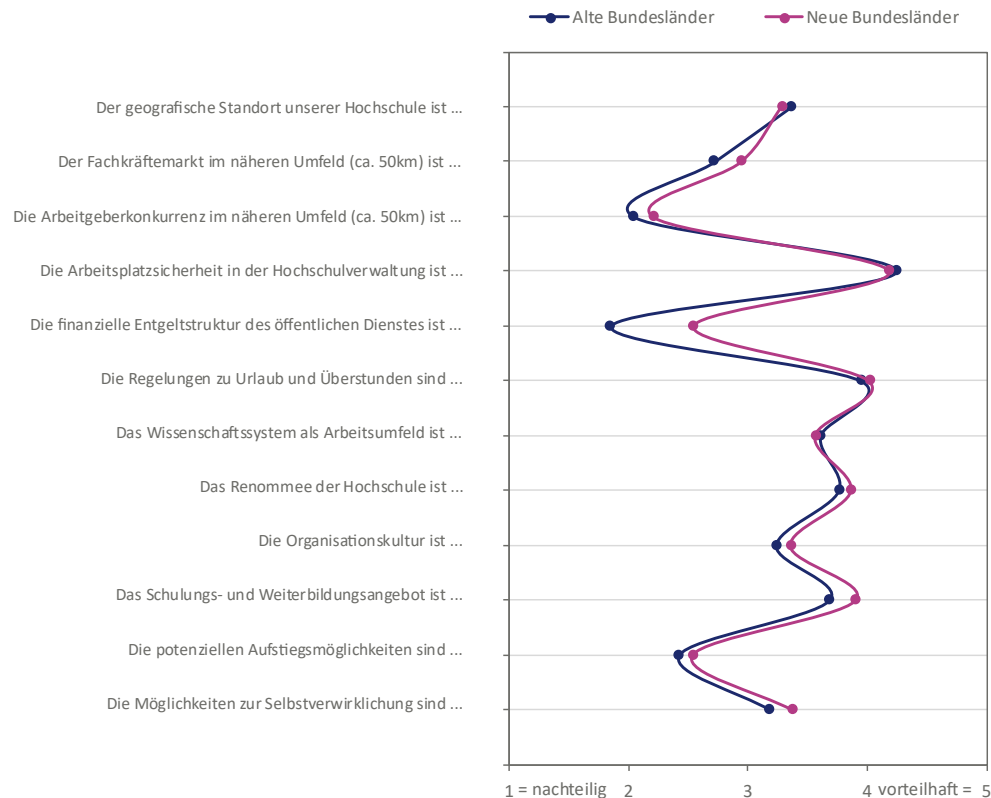


Abb. 4.29 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach alten/neuen Bundesländern

Abb. 4.29 zeigt den wahrgenommenen Einfluss der hochschulischen Rahmenbedingungen auf die Personalgewinnung differenziert nach alten und neuen Bundesländern. Insgesamt gibt es weniger unmittelbare Auffälligkeiten in den Rahmenbedingungen zwischen alten und neuen Bundesländern als in den vorherigen standortbezogenen Abbildungen. Dennoch scheinen Abweichungen – wenn sie vorhanden sind – eher nachteiliger von den Hochschulen in alten Bundesländern eingeschätzt zu sein. Insbesondere die finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes sticht hier heraus. Diese Rahmenbedingung wird von Hochschulen in alten Bundesländern deutlich negativer eingeschätzt als in den neuen Bundesländern.

Gedanken und Ideen

- Differenzen in den Kanälen der Personalgewinnung sind kaum vorhanden.
- Debatte um Lohnniveau zwischen Ost/West zeigt sich auch in den Rahmenbedingungen der hochschulischen Personalgewinnung.



4.3.4. Stadtgröße

Die Analyse der Daten in Bezug auf die Unterschiede in der Personalgewinnung zwischen der Stadtgröße, in der der Hauptstandort der Hochschule verortet ist, hat einige Auffälligkeiten hervorgebracht. In Abb. 4.30 sind die Häufigkeiten der genutzten Kanäle zur Personalgewinnung differenziert nach der Stadtgröße des Hochschulstandorts dargestellt.

Auffällig ist, dass die Hochschulen in Großstädten bei den Kanälen zur Personalgewinnung häufiger von den anderen Stadttypen abweichen. So nutzen Hochschulen in Großstädten häufiger Social Media, Jobportale und Jobbörsen sowie die Empfehlungen der eigenen Mitarbeitenden oder die Expertise von Personalagenturen und -berater:innen. Dafür sind sie seltener auf Job- und Karrieremessen oder in den Printmedien vertreten.

Nur sehr geringe Abweichung zwischen den Stadtgrößen der Hochschulstandorte zeigen sich hingegen bei den Karriereplattformen und den Karriereseiten der Hochschulen als Kanäle zur Personalgewinnung sowie der interne Personalgewinnung. Diese werden über die unterschiedlichen Stadtgrößen nahezu gleichermaßen gespielt.

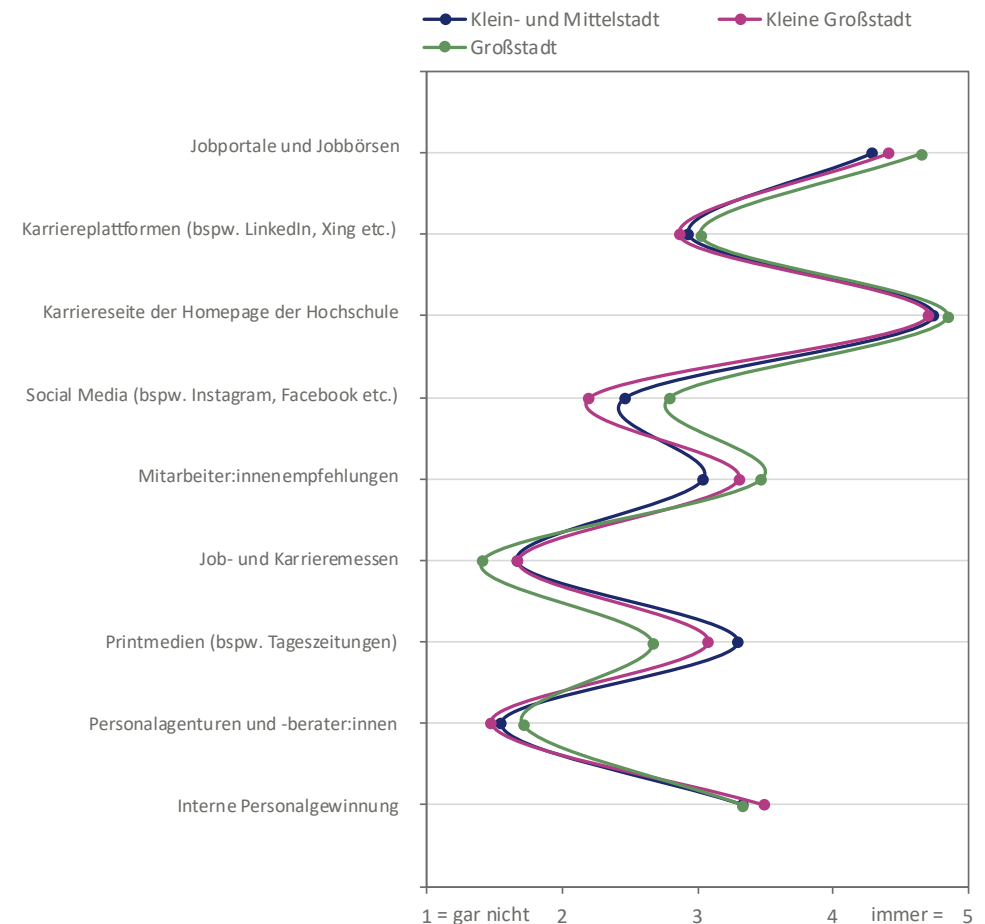


Abb. 4.30 Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Stadtgröße

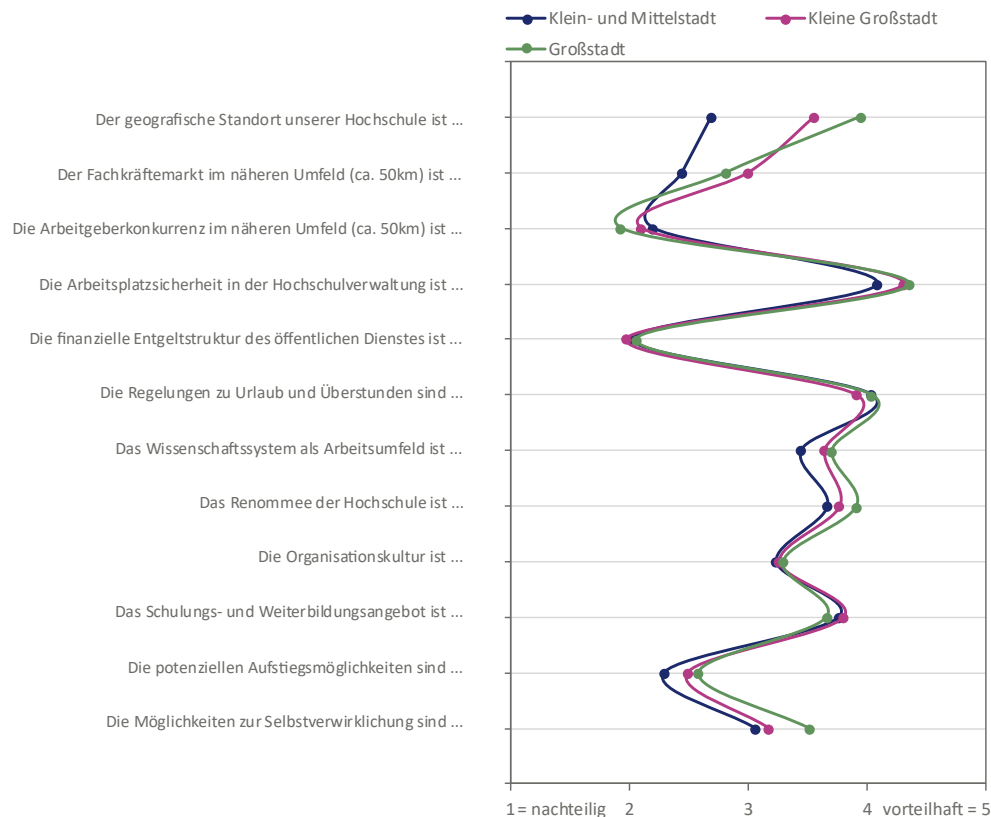


Abb. 4.31 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung differenziert nach Stadtgröße

Abb. 4.31 zeigt die Einschätzungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung differenziert nach der Stadtgröße. Deutlich wird, dass die Einschätzungen vor allem bei zwei Rahmenbedingungen auseinandergehen: geografischer Standort der Hochschule und der Fachkräftemarkt im näheren Umfeld (ca. 50 km). Vertreter:innen von Hochschulen in Klein- und Mittelstädten schätzen ihren Hochschulstandort deutlich nachteiliger als das Vertreter:innen von

Hochschulen in (kleinen) Großstädten tun. Dies spiegelt sich – wenn auch nicht derart deutlich – in den Einschätzungen zum Fachkräftemarkt wider: Vertreter:innen von Hochschulen in Klein- und Mittelstädten sehen dies als negativere Rahmenbedingung. Eine leichte Umkehr vollzieht sich zur Arbeitgeberkonkurrenz im näheren Umfeld – diese Rahmenbedingung schätzen Vertreter:innen von Hochschulen in Großstädten deutlich negativer ein.

Es gibt weitere Unterschiede in den Einschätzungen der Vertreter:innen von Hochschulen je Stadtgröße, in denen tendenziell die Hochschulen kleiner und mittlerer Städte die Rahmenbedingungen als negativer einschätzen als die Vertreter:innen anderer Hochschulen. Mit einer Ausnahme: Das Schulungs- und Weiterbildungsangebot wird von den Vertreter:innen von Hochschulen in Großstädten als nachteiliger empfunden.

Auffällig ist darüber hinaus auch, dass es keine grundsätzlichen Unterschiede in den Einschätzungen der Hochschulvertreter:innen bezogen auf die Veränderungen in der Dauer der Ausschreibung sowie Quantität und Qualität der Bewerber:innen zu geben scheint. Diese hat sich in den letzten Jahren demnach nicht wesentlich verändert. Dies bedeutet, dass sich die Unterschiede zwischen den Hochschulstandorten in Bezug auf die Personalsituation in den letzten Jahren zwar verfestigt, jedoch nicht grundsätzlich verstärkt haben dürften.

Gedanken und Ideen

- Stadtgröße beeinflusst die Wahl, ob primär Online- oder Printmedien für die Personalgewinnung genutzt werden.
- Je größer die Stadt, desto vorteilhafter für die Personalgewinnung.
- Wie verhält sich dies in Bezug auf Metropolregionen?

4.4. Differenzierung der Hochschulgröße

Ausgehend von der Tatsache, dass sich die Hochschulgröße durch unterschiedliche Kriterien messen lässt, haben wir die Größe der Hochschulen sowohl nach Studierendenzahlen als auch nach Beschäftigtenzahlen (gemäß amtlicher Hochschulpersonalstatistik) betrachtet. Hinsichtlich der Kanäle und den Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung in der Hochschulverwaltung konnten jedoch keine Unterschiede zwischen den Kriterien der Größendefinition festgestellt werden. Abb. 4.32 und Abb. 4.34 zeigen daher die Differenzen in Bezug auf die Hochschulgröße nach den Beschäftigtenzahlen.

Dabei zeigen sich vor allem Differenzen in der Nutzung von Kanälen der Personalgewinnung zwischen den großen Hochschulen (>2.000 Beschäftigte) und den kleinen Hochschulen (<500 Beschäftigte). Große Hochschulen nutzen häufiger Job- und Karrieremessen, Mitarbeiter:innenempfehlungen und die interne Personalgewinnung. Auch werden tendenziell eher Karriereplattformen bespielt und seltener Printmedien. Anders verhält sich dies bei den kleinen Hochschulen. Diese nutzen seltener Personalagenturen und -berater:innen sowie Karriereplattformen oder die interne Personalgewinnung. Dafür nutzen diese häufiger Printmedien oder Social Media in der Personalgewinnung

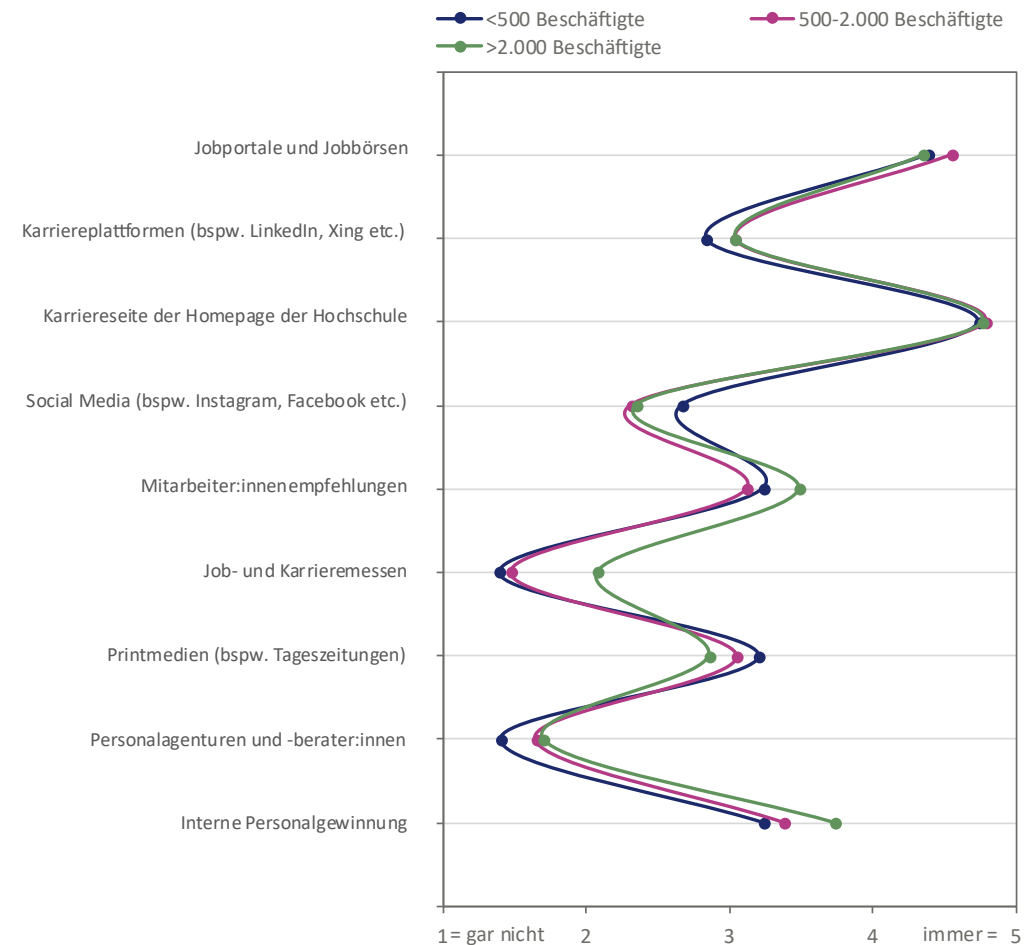


Abb. 4.32 Kanäle der Personalgewinnung differenziert nach Hochschulgröße

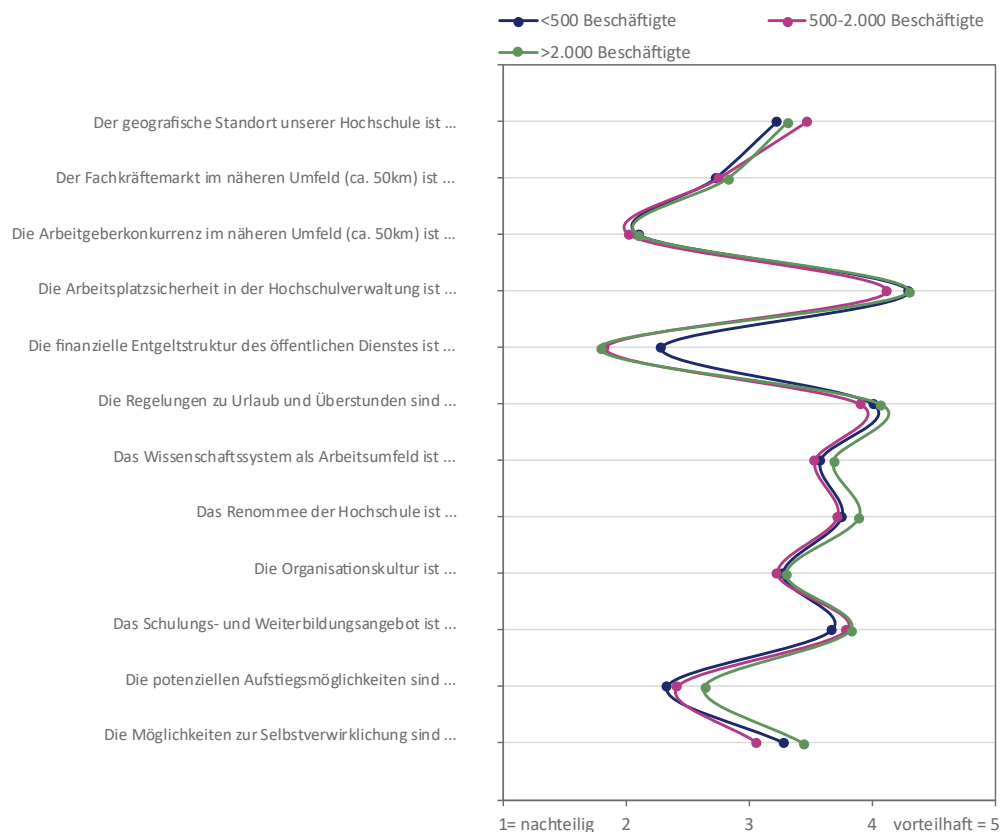


Abb. 4.33 Rahmenbedingungen der Personalgewinnung nach Hochschulgröße

Auch in Bezug auf die Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der Personalgewinnung (vgl. Abb. 4.33) decken sich die Differenzen zwischen Hochschulgröße nach Beschäftigten und Studierenden. Besonders auffällig sind insbesondere zwei Aspekte. Erstens wird die finanzielle Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes an kleinen Hochschulen als deutlich positiver eingeschätzt als an (mittel-)großen Hochschulen. Zweitens die tendenziell leicht positivere Einschätzung der Rahmenbedingungen von Vertreter:innen großer Hochschulen. Dort werden die Regelungen zu Urlaub und Überstunden, das Wissenschaftssystem als Arbeitsumfeld, das Renommee der Hochschule, die Organisationskultur, das Schulungs- und Weiterbildungsangebot und die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung leicht positiver für die Personalgewinnung eingeschätzt. Deutlich positiver werden zudem die potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten eingeschätzt.

Deutlich geringere Unterschiede zeigen sich beispielsweise bzgl. des Fachkräftemarkts und der Arbeitgeberkonkurrenz. Diese Rahmenbedingungen der Personalgewinnung werden von großen wie kleinen Hochschulen nahezu gleichermaßen eingeschätzt.

Abweichend von den bisherigen Differenzierungen zeigt sich, dass kleine Hochschulen deutlich seltener unpassende Gehaltsvorstellungen, fehlerhafte/unvollständige Unterlagen oder zu niedrige Qualifikation als Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen anführen (vgl. Abb. 4.34).



Abb. 4.34 Gründe für die Ablehnung von Bewerber:innen nach Hochschulgröße

Gedanken und Ideen

- Die Hochschulgröße beeinflusst die Personalgewinnung weniger stark als erwartet.
- Kleine Hochschulen sind in der Personalauswahl weniger restriktiv.



5. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Publikation haben wir die *Personalsituation* und die *Personalgewinnung* in den fünf Kernverwaltungsbereichen von Hochschulen – Haushalt/Finanzen, Personal, Gebäudemanagement, Studierendenservices, IT-/Rechenzentren – untersucht. In einem repräsentativen Online-Survey unter den entsprechenden Leitungen wurden die Personalsituation sowie aktuelle und zukünftige Vakanzen erhoben. Zudem wurde die Personalgewinnung samt Einschätzungen zu Kanälen und Rahmenbedingungen thematisiert.

Die Analysen zeigen insgesamt eine prekäre Personalsituation in den Hochschulverwaltungen. Derzeit bestehen nahezu 550 vakante Stellen in den 253 betrachteten Verwaltungseinheiten, die sich in der Prognose bis zum Jahr 2027 um weitere 727 ruhestandsbedingte Vakanzen mehr als verdoppeln werden. Basierend auf dem repräsentativen Sample und der Rücklaufquote von knapp über 20 %, dürften die dargestellten Vakanzen auf über 6.000 Stellen skalierbar sein. Bereits jetzt sind 57 % der Organisationseinheiten von Vakanzen betroffen, der Anteil steigt bis 2027 auf 61 % an. Auch hat sich gezeigt, dass sich die derzeitige Personalsituation zwischen den Verwaltungs- und den Aufgabenbereichen unterscheidet. Beispielsweise schätzen 65 % der Befragten die Personalsituation im Finanz- und Budgetmanagement sowie Rechnungswesen als (sehr) gut ein, wohingegen dies weniger als 20 % der Befragten für die Personalsituation in der IT-Sicherheit tun.

Bezüglich der Personalgewinnung zeigen die Analysen ein heterogenes Bild. Insgesamt sind deutliche Unterschiede in der Nutzungshäufigkeit der Personalgewinnungskanäle und dem wahrgenommenen Einfluss der hochschulischen Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung erkennbar. Sehr deutlich zeigt sich auch die aus Sicht der Befragten insgesamt schlechter wahrgenommene Bewerber:innensituation. Die Ergebnisse zur Personalgewinnung unterscheiden sich jedoch in Bezug auf die Kontextfaktoren.

Die Analysen des Online-Surveys haben unter anderem die These bestätigt, dass die Hochschulen derzeit große Probleme haben, ihre vakanten Stellen zu besetzen. In einem nächsten Schritt soll der Fokus somit gänzlich auf die Personalgewinnung in den fünf Kernverwaltungsbereichen – Haushalt/Finanzen, Personal, Gebäudemanagement, Studierendenservices, IT-/Rechenzentren – gerichtet werden. Anknüpfend an die Erkenntnisse dieser Studie, werden die Ergebnisse in Form von problemzentrierten Interviews und Gruppengesprächen spezifiziert. Nach jetzigem Stand scheinen insbesondere drei Fragen im Zentrum zu stehen. Erstens stellt sich die Frage, was Hochschulen derzeit unternehmen, um ihre Personalsituation in der Hochschulverwaltung zu verbessern. Dazu gehören neben den Kanälen der Personalgewinnung auch hochschulinterne Modelle, wie die Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben zukünftig neu gedacht werden können (bspw. Kooperationen, job shadowing-Modelle etc.). Eine wichtige zweite Frage richtet sich an das bestehende Personal in den Hochschulverwaltungen und nimmt die Personalentwicklung und -bindung in den Fokus. Diese sind entscheidende Hebel zur Bewältigung der prekären Personalsituation an Hochschulen – nicht nur, weil sie die Attraktivität als Arbeitgeber steigern, sondern auch, weil sie Fluktuation senken und interne Talente langfristig binden. Praktische Beispiele wie Karrierepfade, Job Shadowing oder Anerkennungsprogramme zeigen, dass gezielte Maßnahmen bereits heute wirksam sind – und dass die Potenziale für eine stärkere systematische Entwicklung noch weit ungenutzt bleiben. Eine weitere Frage liegt quer dazu und widmet sich good practices an anderen Hochschultypen. Wie gehen beispielsweise private Hochschulen mit der aktuellen Personalsituation um? Oder empfinden sie die Situation überhaupt als derart prekär? Welche Rolle können – oder sollten – Verwaltungsfachhochschulen bei der Behebung der prekären Personalsituation in den Hochschulverwaltungen einnehmen? Und wie kann möglicherweise über kooperative Modelle der prekären Personalsituation begegnet werden, indem Aufgaben hochschulübergreifend zusammengefasst werden.